

Impacto del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad del Quindío en su Capital Humano

Andeers Jefferson López León

Código 201328300156

alopezl@eafit.edu.co

Asesor Metodológico:

Mariano Gentilin

Asesor Temático:

José Fernando Echeverry Murillo

Informe final Trabajo de Grado

Resumen

En los años 2003 y 2006 dos estudios caracterizaron el capital humano (administrativos, docentes de carrera y docentes ocasionales) de la Universidad del Quindío, aplicando un modelo, propuesto por el Instituto Euroforum en 1998, para medir y gestionar el capital intelectual. Los resultados fueron positivos, sin embargo reflejaron algunas debilidades. Además, los procesos de autoevaluación con fines de acreditación evidenciaron la necesidad de tomar medidas para el mejoramiento, no solo de su capital humano, sino de toda la universidad.

La Universidad del Quindío, conocedora de ésta situación, y como Institución de Educación Superior, aprueba, en el año 2005, a través de un proceso participativo, amplio y democrático, su Plan de Desarrollo Institucional 2005–2015 “Desafíos, sueños y compromisos con la sociedad”, formulado bajo tres ejes estratégicos y veintiún programas.

Surgió así el interrogante, ¿De acuerdo al modelo de evaluación Intellect, el capital humano de la Universidad del Quindío, ha sido impactado positivamente por el P.D.I.? La respuesta se obtuvo a través de un estudio realizado en 2014-1 y del cual se exponen los resultados en el presente informe. Consistió en diagnosticar el capital humano, usando los criterios de 2006, identificar los programas del P.D.I., bajo el modelo Intellect, que debían impactarlo y comparar los resultados usando el modelo de variación porcentual para evaluar el impacto.

El estudio arrojó como conclusión general que entre el 76% y 91% de los indicadores que evalúan el capital humano, bajo el modelo Intellect, fueron impactados positivamente por el 86% de los programas del P.D.I.

Palabras Clave:

Capital humano, Modelo Intellect, Indicadores de evaluación, P.D.I. 2005 – 2015, Medida de impacto.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	5
2. SITUACIÓN EN ESTUDIO	6
2.1 CONTEXTO GEOGRÁFICO, HISTÓRICO Y ADMINISTRATIVO	6
2.2 ANTECEDENTES	11
2.3 ALCANCE	14
2.4 LIMITACIONES	14
3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4. JUSTIFICACIÓN	15
4.1 DESDE EL MBA Y EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN	15
4.2 DESDE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO COMO ORGANIZACIÓN	16
5. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO Y CONCEPTUAL	16
5.1 EL CAPITAL INTELECTUAL	16
5.2 MODELO INTELECT	20
5.2.1 El Proyecto Intellect	20
5.2.2 Capital intelectual	21
5.2.3 Capital humano	22
5.2.4 Capital estructural	22
5.2.5 Capital relacional	23
5.2.6 Indicadores del capital humano	25
5.3 MODELO DE DIFERENCIAS PARA MEDIR IMPACTOS	26
5.4 DIAGRAMA RADIAL	27
6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	28
6.1 CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO A REALIZAR	28
6.1.1 Tipo de investigación	28
6.1.2 Población objeto de estudio	28
6.1.3 Fuentes de información documental	28

6.1.4 Instrumentos para recolección de datos	28
6.2 ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA INVESTIGACIÓN.....	29
6.2.1 Relación de los programas del P.D.I. con las variables e indicadores del modelo Intellect29	
6.2.2 Ajuste del instrumento de 2006 para ser aplicado en 2014	29
6.2.3 Validación del instrumento a aplicar en 2014.....	29
6.2.4 Determinación de la muestra representativa.....	29
6.2.5 Aplicación del instrumento.....	29
6.2.6 Diagnóstico del capital humano 2006–2014 y evaluación de impacto de los programas del P.D.I	30
7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	31
7.1 RELACIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL P.D.I. CON LAS VARIABLES E INDICADORES DEL MODELO INTELECT	31
7.1.1 Relación de indicadores definidos en 2006 y fuente de información.....	31
7.1.2 Relación de los programas del P.D.I. con las variables e indicadores del modelo Intellect.	33
7.2 AJUSTE DEL INSTRUMENTO DE 2006 PARA SER APLICADO EN 2014.....	37
7.3 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A APLICAR EN 2014.....	38
7.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA REPRESENTATIVA.....	39
7.5 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	40
7.6 DIAGNÓSTICO DEL CAPITAL HUMANO 2006–2014 Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DEL P.D.I.....	41
7.6.1 Distribución poblacional del personal.....	41
7.6.2 Satisfacción del personal.....	42
7.6.3 Tipología del personal	47
7.6.4 Competencia de las personas	51
7.6.5 Liderazgo.....	56
7.6.6 Trabajo en equipo	59
7.6.7 Estabilidad laboral.....	64
7.7 ANÁLISIS GENERAL	67
8. CONCLUSIONES.....	69
9. PROSPECTIVA Y RECOMENDACIONES DEL CAPITAL HUMANO	72
REFERENCIAS	73

Lista de tablas

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO A 17/06/2014.	7
TABLA 2. RELACIÓN CRONOLÓGICA DE LAS VARIABLES DEL CAPITAL INTELECTUAL.	24
TABLA 3. RELACIÓN DE INDICADORES QUE MIDEN LAS VARIABLES DEL CAPITAL HUMANO.	25
TABLA 4. VARIABLES, INDICADORES Y FUENTE DE INFORMACIÓN, DEFINIDOS POR ECHEVERRY ET AL. (2007) EN EL 2006.	31
TABLA 5. EJES ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS Y PROGRAMAS DEL P.D.I. 2005 – 2015.	33
TABLA 6. VARIABLES E INDICADORES DEL MODELO INTELECT VS PROGRAMAS DEL P.D.I.	35
TABLA 7. TAMAÑO DE LA POBLACIÓN, DE LA MUESTRA Y DE LAS ENCUESTAS APLICADAS.	40
TABLA 8. CRITERIOS PARA EVALUAR LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.	42
TABLA 9. CRITERIOS PARA EVALUAR LA VARIABLE TIPOLOGÍA DEL PERSONAL.	47
TABLA 10. CRITERIOS PARA EVALUAR LA VARIABLE COMPETENCIA DE LAS PERSONAS.	51
TABLA 11. CRITERIOS PARA EVALUAR LA VARIABLE LIDERAZGO.	56
TABLA 12. CRITERIOS PARA EVALUAR LA VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO.	59
TABLA 13. CRITERIOS PARA EVALUAR LA VARIABLE ESTABILIDAD LABORAL.	64

Lista de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. ESQUEMA DEL MODELO BSC O CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	17
ILUSTRACIÓN 2. ESQUEMA DEL MODELO DE CANADIAN IMPERIAL BANK.	18
ILUSTRACIÓN 3. ESQUEMA DEL MODELO DE DOW CHEMICAL.	18
ILUSTRACIÓN 4. ESQUEMA DEL MODELO NOVA.	19
ILUSTRACIÓN 5. ESTRUCTURA JERÁRQUICA DEL MODELO INTELECT.	21
ILUSTRACIÓN 6. COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL MODELO INTELECT.	22
ILUSTRACIÓN 7. EJEMPLO DE UN DIAGRAMA RADIAL.	27
ILUSTRACIÓN 8. REPRESENTACIÓN GRÁFICA PARA EVALUAR IMPACTO.	30

ILUSTRACIÓN 9. DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO.	41
ILUSTRACIÓN 10. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL 2006 – 2014.	43
ILUSTRACIÓN 11. TIPOLOGÍA DEL PERSONAL 2006 – 2014.	47
ILUSTRACIÓN 12. COMPETENCIA DE LAS PERSONAS 2006 – 2014.	52
ILUSTRACIÓN 13. LIDERAZGO 2006 – 2014.	56
ILUSTRACIÓN 14. TRABAJO EN EQUIPO 2006 – 2014.	60
ILUSTRACIÓN 15. GRUPOS DE INVESTIGACIÓN Y PROGRAMAS ACADÉMICOS 2006 – 2014.	61
ILUSTRACIÓN 16. ESTABILIDAD LABORAL 2006 – 2014.	64

Lista de ecuaciones

ECUACIÓN 1. EXPRESIÓN PARA EVALUAR IMPACTO.	30
ECUACIÓN 2. FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA.	39

1. Introducción

Este documento corresponde al informe final de un estudio investigativo de carácter descriptivo, que se entrega como trabajo de grado de la Maestría en Administración. El área de investigación es el recurso, talento o capital humano y el objetivo es realizar un diagnóstico del capital humano de la Universidad del Quindío con base en el modelo de evaluación Intellect, para evaluar el impacto del PDI 2005 – 2015, con el propósito de sugerir estrategias conducentes al mejoramiento y satisfacción continua del mismo.

Los parámetros usados para diagnosticar el capital humano en éste estudio son las variables e indicadores establecidos en el modelo Intellect. Éste se utiliza por las características que presenta para la evaluación del capital humano, y además porque se utilizaron en el diagnóstico y caracterización del capital humano en el año 2006, año que servirá como punto de comparación.

Los resultados, obtenidos por Echeverry et al. (2007) en 2006 y los que arrojó el estudio en 2014 se compararon simultáneamente en diagramas radiales para cada variable y en forma discriminada para administrativos, docentes de carrera y docentes ocasionales. La metodología utilizada para evaluar el impacto del P.D.I fue el criterio de las diferencias o variaciones porcentuales de los resultados de 2014 respecto a los de 2006.

El estudio arrojó como conclusión general que entre el 76% y 91% de los indicadores que evalúan el capital humano, bajo el modelo Intelect, fueron impactados positivamente por el 86% de los programas del Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2015 “Desafíos, sueños y compromisos con la sociedad”.

Es claro que este tipo de estudios debe seguir haciéndose y que algunos programas del P.D.I. deben replantearse para que tengan el impacto deseado, pero puede afirmarse que la Universidad del Quindío, por medio del P.D.I. ha logrado tener un muy buen capital humano.

2. Situación en estudio

2.1 Contexto geográfico, histórico y administrativo

Uno de los objetivos principales de las Instituciones de Educación Superior (IES), es la de preparar personas integra para cumplir funciones con responsabilidad social (Congreso de Colombia, 1992). Además, las IES son organizaciones basadas en el conocimiento, en las cuales, los protagonistas principales son profesores, personal administrativo y estudiantes (Mercado, Demuner y Nava, 2013). Pero adicional a lo anterior, el capital humano corresponde al conocimiento, y capacidad para aprender, que poseen las personas o equipo de personas y que es útil para la organización (Euroforum, 1998, citado en Medina, Zuluaga, López y Granda, 2010; Echeverry, Henao y Donneys, 2003). Podría decirse, entonces, que las IES son organizaciones basadas en el capital humano, sea éste docente, administrativo o estudiante.

La Universidad del Quindío, con domicilio en Armenia – Quindío, es una Institución de Educación Superior, reconocida como Universidad por la Ley 56 de 1967

y Decreto 1583 de enero 18 de 1975 del MEN. Creada mediante Acuerdo Municipal N° 23 de 1960 y adscrita al Departamento del Quindío por Ordenanza N° 014 de 1982 (Consejo Superior, 2005).

La siguiente es la distribución de personal (sin incluir docentes catedráticos).

Tabla 1. Distribución de Personal en la Universidad del Quindío a 17/06/2014.

Tipo de vinculación	Subtotal
Funcionarios Administrativos	278
Contrato de trabajo	157
Docentes de planta	241
Docentes ocasionales	208
Total	884

Fuente: Oficina asesora de planeación y desarrollo (Anexo 1_Población.xlsx).

Los avances de la Universidad del Quindío en materia de capital humano y gestión del conocimiento han sido notorios, de hecho, el pasado 10 de abril de 2014 el diario El Tiempo, en su edición digital, y en su sección Vida de Hoy, informó que, según SCimago Journal & Country Rank, la Universidad del Quindío se encuentra en el puesto 19 entre las 50 primeras universidades de Colombia con mayor producción científica (Vida de Hoy, 2014). Esto es una muestra significativa que los cambios que la universidad ha estado implementando están surtiendo el efecto que se espera.

Pero no solo en producción científica ha invertido esfuerzos. A continuación se nombran algunos aspectos en los cuales la Universidad del Quindío ha realizado notables avances:

- ✓ Gestión de la alta calidad de la educación: se aumentó la cantidad de programas acreditados y acreditables, aumentó la oferta de programas académicos (pregrado y posgrado) y aumentó la cobertura de estudiantes, tanto presencial como distancia (Universidad del Quindío, 2012).
- ✓ Fomento a la investigación: se aumentó el número de grupos de investigación clasificados en Colciencias, se realizaron eventos nacionales e

internacionales, se aprobó una nueva política de semilleros de investigación, aumentó el número de docentes investigadores, se aprobó el nuevo estatuto de investigaciones (Acuerdo 008 del 22 de junio de 2011) (Universidad del Quindío, 2012).

- ✓ Extensión y relaciones con el medio: se implementó el mecanismo de audiencia pública de rendición de cuentas, se presentó un incremento en los convenios y venta de servicios, hubo participación en la formulación del Plan Regional de Competitividad, se aprobó la política de egresados (Acuerdo 023 de abril de 2010), se instaló y se puso en marcha la red interna de televisión (Universidad del Quindío, 2012), se creó el Comité de Comunicación Estratégica y Mercadeo (Universidad del Quindío, 2014)
- ✓ Internacionalización: se aumentó el número de estudiantes en movilidad internacional, se aprobó la normatividad de estudiantes internacionales (acuerdo 002 de 2010), se aprobó la política de internacionalización (Universidad del Quindío, 2012).
- ✓ Bienestar y Cultura Uniquindiana: se aumentó la cobertura de estímulos de permanencia a estudiantes y se implementaron: el apoyo a estudiantes para transporte, el proyecto de disminución de la deserción estudiantil y el proyecto de universidad saludable (Universidad del Quindío, 2012).
- ✓ Gestión y Desarrollo Administrativo: desde octubre de 2010 la Universidad del Quindío tiene la Certificación de Calidad, por parte del INCONTEC, en las normas ISO 9001:2008 y NTCGGP 1000:2009, el departamento del Quindío reconoce, en el 2008, la deuda que tiene con la Universidad, lo que significó unos ingresos complementarios en los siguientes años, se superó el déficit presupuestal que existía en el 2007 y que para el 2010 ya se encontraba en superávit, se contrató un nuevo software para el apoyo administrativo, se implementó el Sistema Integrado de Gestión, se aprobó la estampilla Pro-universidad (Universidad del Quindío, 2012).
- ✓ Desarrollo Tecnológico: se adquirió un considerable número de equipos de cómputo, audiovisuales y periféricos, se hicieron conexiones a redes de alta

velocidad, se mejoró la conectividad inalámbrica en toda la institución (Universidad del Quindío, 2012).

- ✓ Infraestructura Física y Dotación: se construyó el edificio de aulas 50 años, el acceso principal a la universidad, las oficinas para programas de maestría y doctorados, el aula ambiental y el acceso al área deportiva. Además se realizaron mejoras y adecuaciones en la unidad de virtualización, laboratorios y aulas, zonas de estudio en las diferentes facultades, el Instituto de Bellas Artes, la planta de tratamiento de aguas residuales del anfiteatro (Universidad del Quindío, 2012).

Todo lo comentado anteriormente fue posible gracias a una reestructuración que ha estado realizando la universidad a partir del año 2005 y en la que está comprometida su capital humano. Algunos de los actos administrativos, planes y proyectos que han permitido éste crecimiento de la universidad son:

- Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2015.
- Estatuto General, Acuerdo 005 del 28 de febrero de 2005, Acuerdo 029 de 2008 y 003 de marzo 04 de 2011.
- Proyecto Educativo Institucional PEI, Acuerdo 023 de diciembre 14 de 2005.
- Estatuto sobre la Propiedad Intelectual, Acuerdo 003 del 23 de abril de 2007.
- Mecanismos para la ejecución del Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2015, Acuerdo 004 de junio 19 de 2007.
- Políticas de capacitación del personal administrativo, Acuerdo 009, 26/06/2007.
- Creación del Comité de Bienestar Universitario, Acuerdo 017, 03/09/2007.
- Modificación planta global de empleos, Acuerdo 012 de agosto 01 de 2008 y Acuerdo 018 de octubre 31 de 2008.
- Reglamentación sobre bonificaciones por labor adicional al personal de planta, Acuerdo 16 de diciembre 22 de 2009.
- Política de gestión documental, Acuerdo 017 de diciembre 22 de 2009.
- Política de Vinculación de Extranjeros, Acuerdo 001 de febrero 25 de 2010.

- Política de Internacionalización, Acuerdo 002 de febrero 25 de 2010.
- Políticas y reglamentación de desarrollo profesoral, Acuerdo 004, 25/02/2010.
- Política de investigaciones, Acuerdo 002 de febrero 11 de 2011.
- Estatuto de investigaciones, Acuerdo 008 de junio 22 de 2011.
- Concurso excepcional profesores ocasionales, Acuerdo 011 de junio 22 de 2011 y Acuerdo 018 de noviembre 29 de 2013.
- Plan estratégico 2012 – 2015, Acuerdo 001 de febrero 03 de 2012.
- Planta de profesores y políticas de vinculación 2012 – 2015, Acuerdo 006 de marzo 23 de 2012.
- Políticas de extensión, Acuerdo N° 002 de abril 19 de 2013.
- Estatuto y sistema de carrera de personal administrativo, Acuerdo N° 011 de agosto 26 de 2013.
- Estatuto de Contratación de la Universidad del Quindío, Acuerdo 001 de febrero 24 de 2014.

Lo anterior refleja la importancia del conocimiento de las personas y los equipos de personas, es decir del capital humano, de la Universidad del Quindío. Sin embargo, al revisar las funciones del área de Gestión Humana no se encontró función alguna que evalúe el impacto de las políticas, planes, proyectos o programas desarrollados en el capital humano. Lo único cercano a esto es la evaluación del desempeño de los docentes y personal administrativo (Universidad del Quindío, 2014). Por otra parte, la Oficina de Planeación y Desarrollo hace seguimiento al Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2015, y en particular a sus programas y proyectos, con el fin de verificar el cumplimiento de los indicadores propuestos, sin embargo no hace estudios de impacto (Universidad del Quindío, 2005).

Esto significa que se presenta una oportunidad para realizar un estudio de impacto que, sobre el capital humano, han hecho los diferentes proyectos y programas que la Universidad ha estado implementando desde el año 2005 a través del P.D.I.

2.2 Antecedentes

En el año 2003 Echeverry, Henao y Donneys (2003, p.1), estudiantes de la Maestría en Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM y la Universidad Autónoma de Bucaramanga, realizaron un estudio como trabajo de grado titulado *“Gestión del Conocimiento. Identificación y Características del Capital Humano en la Universidad del Quindío”*. Éste estudio, de carácter descriptivo, que se realizó aplicando una encuesta como instrumento de recolección de información, lo realizaron utilizando como marco de referencia un modelo de medición y gestión del capital intelectual llamado Intelect (Euroforum, 1998, citado en Medina et al., 2010; Arango, Pérez y Gil, 2008; Jericó, 1999). El modelo considera al capital intelectual, conformado por el capital humano, capital estructural y el capital relacional, como el conjunto de activos intangibles de una organización o empresa que, aun cuando no se encuentran en los estados financieros, les generan valor, en el presente y/o el futuro (Moreno, 2011; González y Rodríguez, 2010; Medina et al., 2010; Arango et al., 2008; Echeverry et al., 2007, 2003; Lovera, 2006; Nevado y López, 2002; Jericó, 1999).

El estudio se centró en el capital humano, específicamente personal administrativo, docentes de carrera y docentes ocasionales, *“debido principalmente a que la Universidad del Quindío, y podría decirse que la mayoría de universidades en Colombia, fundamentan su prestigio, trayectoria y aceptación básicamente en este factor, donde las personas que la integran marcan claramente la diferencia”* (Echeverry et al., 2003, p.15). Además, el objetivo de esta investigación era el de *“identificar y describir las características del Capital Humano de la Universidad del Quindío de acuerdo con los parámetros establecidos en el Modelo INTELEC”* (p.22). Lo anterior permitió establecer unos objetivos específicos, por medio de los cuales se esperaba identificar y describir:

- El grado de satisfacción del personal docente y administrativo que labora en la Universidad del Quindío.
- La tipología del personal docente y administrativo que labora en esta institución de educación superior.

- Las competencias de las personas que laboran como docentes o administrativos en la Universidad del Quindío.
- El tipo de liderazgo que ejercen los docentes y administrativos dentro y fuera de la institución.
- Los grupos de trabajo que existen al interior de la Universidad del Quindío.
- La estabilidad laboral del personal docente, administrativo y supernumerario que trabaja en la Universidad del Quindío.
- La capacidad de innovación de las personas que laboran en la Universidad del Quindío (Echeverry et al., 2003, p.22)

Algunas de las conclusiones que produjo el estudio son:

- Los funcionarios se consideran capacitados para desempeñarse en sus cargos y satisfechos con su vinculación; sin embargo, en lo que tiene que ver con el reconocimiento por sus labores y merecimientos, se encuentran relativamente insatisfechos, también se puede deducir que su carga laboral está bien distribuida y por último que las funciones que le son delegadas están acordes con la estructura organizacional (Echeverry et al., 2003, p.224).
- Los funcionarios vinculados con la universidad tienen un grado de satisfacción relativamente alto, sin embargo, se puede observar que el tipo de vinculación contractual (de planta y por contrato temporal) incide fuertemente en el nivel de compromiso, involucramiento, reconocimiento y satisfacción en general, donde los docentes de tiempo completo manifiestan un mayor grado de satisfacción, seguidos por los funcionarios del área administrativa (Echeverry et al., 2003, p.224).
- En promedio el recurso humano de la institución se siente apoyado para mejorar sus competencias labores y medianamente de acuerdo con la remuneración salarial recibida (Echeverry et al., 2003, p.224).

Posteriormente, en el año 2006, Echeverry, Pulgarin y Cataño (2007), realizaron el mismo estudio con dos propósitos fundamentales: el primero, producir un libro con información valiosa respecto al tema de capital humano. El segundo, el de comparar

éstos resultados con los obtenidos en el 2003 y mostrarlo como valor agregado al libro, es decir, mostrar un caso práctico en la evaluación y medición del capital humano. Entre las comparaciones que se obtuvieron se encuentran:

- ✓ El porcentaje de capital humano que se considera implicado (total o parcialmente) en relación con la Misión y la Visión aumentó de 2003 a 2006 en casi un 8% (Echeverry et al, 2007).
- ✓ El porcentaje de capital humano que se considera muy seguro en el desempeño de su cargo aumento de 2003 a 2006 en un 280% (Echeverry et al, 2007).
- ✓ El porcentaje de capital humano que considera que el nivel de su remuneración respecto a su cargo es medianamente acorde y acorde, aumento de 2003 a 2006 en casi un 18% (Echeverry et al, 2007).
- ✓ El porcentaje de capital humano con maestría y doctorado aumento de 2003 a 2006 en un 100% (Echeverry et al, 2007).

Aun cuando los resultados de los indicadores reflejaron cambios en el capital humano, no dan explicaciones del por qué esto sucede. Sin embargo, Echeverry et al. (2007) plantean tácitamente que el Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2015, a través de sus ejes estratégicos y la definición de un sistema de indicadores de gestión de calidad, modernizará, valorará, reconocerá, estimulará y desarrollará el capital humano en la Universidad del Quindío.

El P.D.I. 2005 – 2015, lleva ya ocho años ejecutándose, y para determinar si ha tenido el impacto en el capital humano, que en Echeverry et al. (2007) esperan, se requiere realizar una nueva caracterización de éste, bajo el mismo modelo Intelect y relacionarlo con los indicadores de gestión de calidad que el P.D.I definió.

Basado en todo lo anterior, surge el siguiente interrogante:

¿El Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2015 de la Universidad del Quindío, ha logrado impactar positivamente a su capital humano, durante el periodo 2006 al 2014 según el modelo de evaluación del capital intelectual, Intelect?

2.3 Alcance

El trabajo de investigación diagnosticó, en el 2014, el capital humano bajo el modelo Intellect, comparó éstos resultados, a través de diagramas radiales, con los resultados obtenidos en 2006, utilizó el modelo de variaciones porcentuales, con 2006 como punto inicial y 2014 como punto final, para evaluar el impacto que los programas del P.D.I. han tenido en el capital humano y, basado en las conclusiones que se obtuvieron, se realizaron unas recomendaciones para el mejoramiento y satisfacción continua de éste.

2.4 Limitaciones

El marco de referencia es el modelo de evaluación y gestión del capital intelectual, Intellect. Usa como herramienta de fuente de información primaria a la encuesta. La población objeto de estudio son los funcionarios administrativos, los docentes de carrera y los docentes ocasionales de la Universidad del Quindío, sin embargo, la encuesta se aplica a una muestra estratificada y representativa de ésta población.

3. Objetivo general y específicos

3.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico del capital humano de la Universidad del Quindío con base en el modelo de evaluación Intellect, con el fin de evaluar el impacto que el P.D.I. 2005-2015 ha producido sobre éste, y así sugerir estrategias conducentes al mejoramiento y satisfacción continúa de su capital humano.

3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el capital humano de la Universidad del Quindío con base en el modelo de evaluación Intellect, a partir de los resultados que se obtengan de las encuestas y la información que suministre la Oficina de Gestión Humana.
- Comparar, por el método de las variaciones porcentuales, los resultados que se obtengan en los diferentes indicadores y variables en los dos momentos de estudio, 2006 y 2014, con el propósito de evaluar el impacto que tuvo el P.D.I. 2005 – 2015 en su capital humano.

- Identificar los programas del P.D.I., distribuidos en tres ejes estratégicos, que se espera impacten un determinado indicador o variable, del modelo Intellect, con el fin de explicar las causas más probables del porqué se presenta un determinado impacto, sea éste positivo o negativo.
- Recomendar políticas o estrategias que permitan acompañar al capital humano para su crecimiento y satisfacción, con el propósito que sean altamente productivos, no solo para ellos mismos, sino para la Universidad del Quindío.

4. Justificación

La realización de ésta investigación es relevante desde los siguientes puntos de vista:

4.1 Desde el MBA y el estudio de la administración

Teniendo en cuenta que las Universidades (pública o privada), hoy día, son organizaciones que se mueven en ambientes altamente competitivos (acreditación, saber pro, oferta y demanda, nuevos programas, certificaciones, etc.), la ejecución de ésta investigación da cumplimiento a los objetivos y la premisa de la Maestría en Administración, puesto que permite verificar que los conocimientos teórico-prácticos impartidos durante la maestría se aplican en un caso real de una organización, como la Universidad del Quindío.

Realizar el diagnóstico del capital humano para evaluar el impacto del PDI 2005 – 2015, entre los años 2006 y 2014, permite recomendar estrategias conducentes al crecimiento del valor máspreciado de una universidad, su capital intelectual. Esto a su vez enriquece a la Universidad del Quindío como organización y fortalece el tejido empresarial colombiano.

La evaluación y gestión del capital intelectual, y más concretamente del capital humano, en las instituciones de educación superior, es importante y necesario, porque son los pilares fundamentales para la evolución y crecimiento de las universidades, la región y el país.

Además, se debe tener presente que a partir del año 2016 se adoptará un nuevo plan de desarrollo institucional, para el cual, los resultados de ésta investigación podrán servir como fuente de información para el diseño de éste nuevo P.D.I.

4.2 Desde la Universidad del Quindío como organización

El Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2015, de la Universidad del Quindío, “Desafíos, sueños y compromisos con la sociedad” formula su plan a partir de unos ejes estratégicos, unos programas y unas metas y, además, tiene claramente planteado el esquema de evaluación y seguimiento (Universidad del Quindío, 2005). Sin embargo ésta evaluación y seguimiento no mide impactos, solo verifica si las metas planteadas se alcanzaron. Lo anterior significa que medir el impacto que dicho P.D.I. ha ejercido sobre el capital humano será un ejercicio complementario a los procesos de acreditación de programas e institucional y enriquecedor a la misión y visión de la universidad.

5. Marco de referencia teórico y conceptual

5.1 El capital intelectual

“Facebook compra WhatsApp por más de 13.800 millones de euros”, tituló el diario El País, edición digital, de España, en su sección de tecnología, el pasado 19 de febrero de 2014. Lo que se debe resaltar es que la empresa de WhatsApp no tenía oficina propia, solo contaba con 55 empleados y aun así, altamente valorizada. La razón clara del porque su alto valor, radica en los activos intangibles y más concretamente en el capital intelectual y la gestión del conocimiento representado en sus 55 empleados y los servicios que alcanzan.

Entre las diferentes definiciones de capital intelectual se encuentran: “El conjunto de capacidades, destrezas y conocimientos de las personas que generan valor ya sea para las comunidades científicas, las universidades, las organizaciones y la sociedad en general” (Bueno, 2001, citado en González y Rodríguez, 2010, p. 115). “El Capital Intelectual es un elemento importante para crear una imagen holística de las empresas, es el valor oculto, que con su alta relevancia se refleja por vía del descubrimiento del

Capital Intelectual” (Ordoñez, 2002, citado en González y Rodríguez, 2010, p. 115). El capital intelectual son los activos intangibles que, “gracias a su intensidad en conocimiento, se convierte en activos escasos, valiosos, difícilmente imitables por terceros, y por tanto idóneos para generar ventajas competitivas perdurables en el tiempo” (Arango, Pérez y Gil, 2008, p. 107).

Por lo tanto, si se quiere valorar una empresa u organización, es necesario medir el capital intelectual. Para lograr esto se han propuesto diferentes modelos, entre los más relevantes se encuentran:

Modelo del Balanced Business Scorecard: Elaborado y desarrollado por Kaplan y Norton en 1992. Se conoce también con el nombre de Cuadro de Mando Integral. Es uno de los trabajos pioneros en ésta materia. El modelo se basa en un sistema de indicadores financieros (de pasado) y no financieros (de futuro) y los integra en un esquema que presenta cuatro perspectivas interdependientes y coherentes con la estrategia y visión de la empresa de la siguiente manera: a) La perspectiva financiera: se refiere a los indicadores financieros (flujos de caja, análisis de rentabilidad, etc.), b) La perspectiva del cliente: Identifica los valores relacionados con los clientes, c) La perspectiva de procesos internos: satisfacción de clientes por medio de procesos de innovación, operación o servicio, d) La perspectiva del aprendizaje: innovación, crecimiento, motivación y capacidad de aprender y crecer basado en la gestión de los empleados (Kaplan y Norton, 2000, citado en González y Rodríguez, 2010).

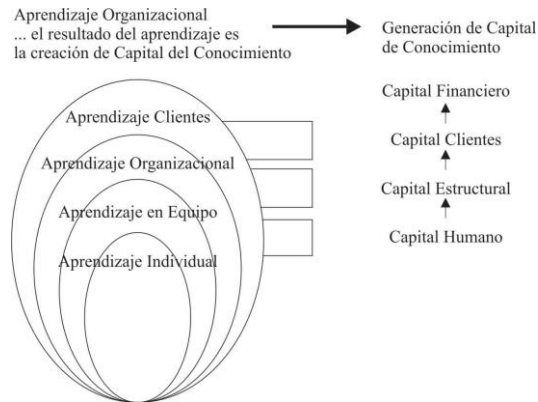
Ilustración 1. Esquema del Modelo BSC o Cuadro de Mando Integral



Fuente: Echeverry et al. (2007, p. 98)

Modelo de Canadian Imperial Bank: Elaborado por Hubert Saint-Honge en 1996. Lo componen cuatro elementos: el capital humano, el capital estructural, el capital clientes y el capital financiero, y los relaciona con el aprendizaje organizacional. Es el responsable de medir del capital intelectual del Banco Imperial de Canadá (González y Rodríguez, 2010; Echeverry et al., 2007).

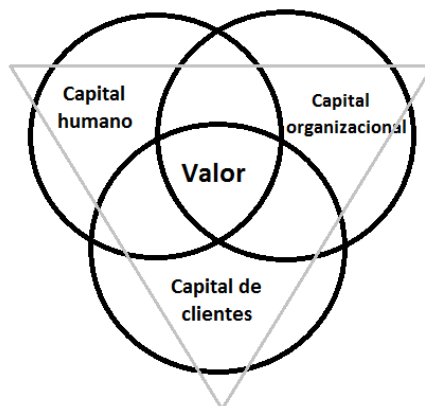
Ilustración 2. Esquema del Modelo de Canadian Imperial Bank



Fuente: Echeverry et al. (2003, p. 61).

Modelo de Dow Chemical: Surge debido a la insuficiencia de un esquema que permitiera valorar la gestión de los activos intangibles. El modelo está estructurado en tres ejes: a) el capital humano, relacionado con las habilidades para generar soluciones a los clientes, b) el capital organizacional, es la capacidad de la organización para codificar y usar conocimiento, y c) el capital de clientes, basado en la atención y servicio al cliente (González y Rodríguez, 2010; Echeverry et al., 2007).

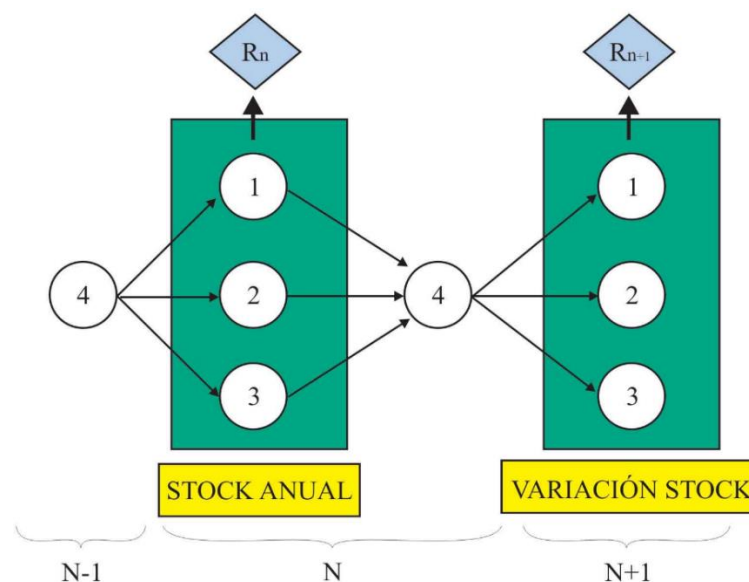
Ilustración 3. Esquema del Modelo de Dow Chemical



Fuente: Echeverry et al. (2003, p. 64).

Modelo Nova: Conocido también como Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana. Desarrollado por los profesores Camisón, Palacios y Devece (Camisón y otros, 2000, citado en Arango, Pérez y Gil, 2008), en la Universidad de Jaume I de Castellón. Establece que el capital intelectual está formado por un conjunto de activos intangibles que generan o generaran valor en un futuro. Divide el capital intelectual en cuatro bloques: capital humano, capital organizativo, capital social y, capital de innovación y aprendizaje, los cuales se dividen en grupos. Permite calcular variación de cada bloque entre dos instantes de tiempo y la contribución de cada bloque en el incremento o disminución de los otros bloques (Arango, Pérez y Gil, 2008).

Ilustración 4. Esquema del Modelo Nova



Fuente: Echeverry et al. (2003, p. 82).

Existen más métodos para evaluar el capital intelectual, sin embargo, la mayoría de sus metodologías centra el sistema de evaluación en términos conceptuales, puesto que además, en general, no proponen sistemas de medición y agregación de variables (Medina et al., 2010).

Uno de los modelos que permite realizar este ejercicio es el modelo Intellect, el cual es el referente conceptual para este estudio y que se presenta a continuación.

5.2 Modelo Intelect

El Instituto Universitario Euroforum Escorial, hoy día el Centro Europeo para el Desarrollo de la Empresa Euroforum, con más de 35 años de experiencia en formación de directivos orientados a la mejora de la gestión empresarial (Carazo, 2013), inicio, en abril de 1997, un proceso de investigación y análisis alrededor del concepto del capital intelectual a través de un proyecto llamado Proyecto Intelect (Euroforum, 1998, citado en Jericó, 1999, Echeverry et al., 2003, 2007).

5.2.1 El Proyecto Intelect

El proyecto Intelect se realizó en España bajo la dirección del profesor Eduardo Bueno, colaboración técnica de la consultora KPMG y financiación por parte del Fondo Social Europeo y la Comunidad de Madrid (Euroforum, 1998, citado en Jericó, 199, Arango et al., 2008, Moreno, 2011). Dicho proyecto nace de la necesidad de acercar el valor explícito (o de libros contables) de la empresa a su valor de mercado y de informar, a la empresa u organización, sobre su capacidad de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo (Euroforum, 1998, citado en Arango et al., 2008; Moreno, 2011). Los objetivos del proyecto eran:

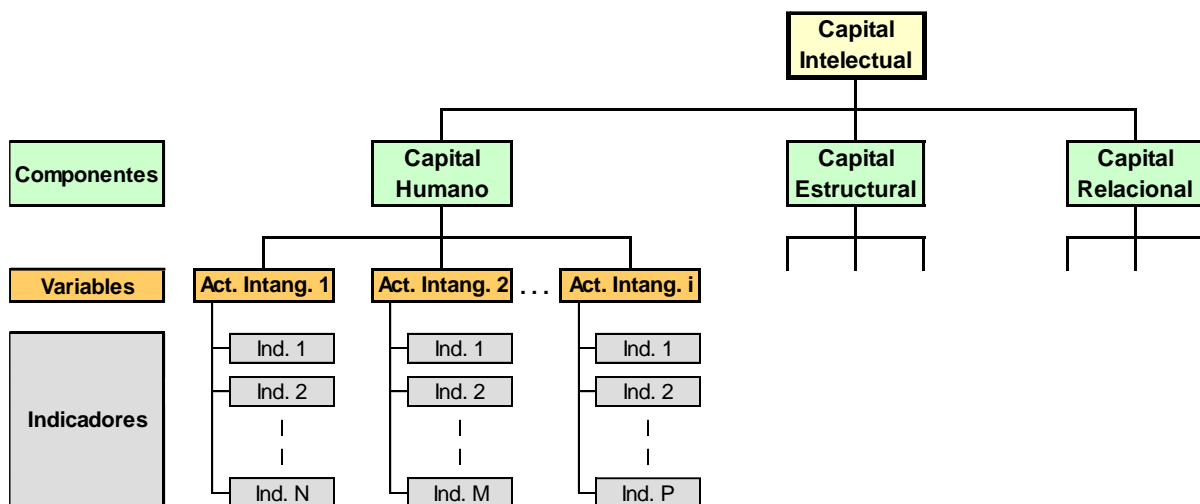
- Evaluación de las diferentes alternativas de medición, del capital intelectual, a nivel internacional.
- Elaboración de un modelo genérico de medición y gestión del capital intelectual en la empresa.
- Sensibilizar a la dirección de la empresa sobre la importancia de medir y gestionar el capital intelectual de la empresa (Euroforum, 1998, citado en Jericó, 1999).

Entre los resultados del proyecto se encuentra el modelo de medición y gestión del capital intelectual titulado modelo Intelect, publicado en 1998.

5.2.2 Capital intelectual

El modelo Intelect define el capital intelectual como el conjunto de activos intangibles de una sociedad, empresa u organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor en el futuro (Euroforum, 1998, citado en Jericó, 1999; Echeverry et al., 2003, 2007). Lo presenta con una estructura jerárquica en tres niveles: componentes, variables e indicadores. En la siguiente ilustración se puede ver dicha estructura.

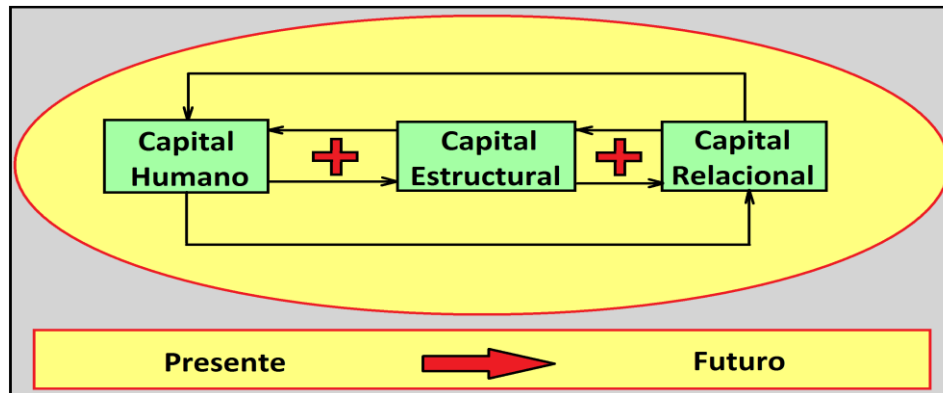
Ilustración 5. Estructura jerárquica del Modelo Intelect



Fuente: Elaboración propia a partir de Jericó (1999) y Arango et al., (2008).

El capital intelectual corresponde a la suma de sus tres componentes, el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, los cuales se enlazan de manera recíproca y cronológica (ver ilustración 6). Cada uno de ellos depende de una serie de variables que corresponden a activos intangibles de naturaleza común. Las variables, al igual que los componentes, se relacionan de manera recíproca y cronológica, y son susceptibles de medirse y evaluarse por medio de unos indicadores. Esto enmarcado en una perspectiva temporal: las variables e indicadores pueden corresponder a datos del presente o información que permite visualizar el futuro (Euroforum, 1998, citado en Jericó, 1999; Echeverry et al., 2003, 2007; Medina et al. 2010; Lovera, 2006; Nevado y López, 2002; Arango et al., 2008; González y Rodríguez 2010; Moreno 2011).

Ilustración 6. Componentes del capital Intelectual en el Modelo Intelect



Fuente: Instituto Euroforum (1998), citado en Echeverry et al. (2003, p. 77).

5.2.3 Capital humano

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) y la capacidad para aprender, que tienen las personas y equipos, y que son útiles para la organización o empresa, no es propiedad de la empresa, no se compra, solo se puede contratar por un periodo de tiempo. El capital humano es la base para la generación de los otros dos tipos de capital, el estructural y el relacional (Euroforum, 1998, citado en Jericó, 1999; Arango et al., 2008).

Las variables que determinan el capital humano en el presente son: satisfacción del personal, tipología del personal, competencias de las personas, liderazgo, trabajo en equipo y estabilidad (riesgo de pérdida); y las que influyen en el futuro son: mejora de las competencias y capacidad de innovación de las personas y equipos (Euroforum, 1998, citado en Jericó, 1999; Echeverry et al., 2003, 2007; Arango et al., 2008).

5.2.4 Capital estructural

Corresponde al conjunto de conocimientos generado por el capital humano pero que son propiedad y se quedan en la empresa u organización, aun cuando las personas y equipos ya no se encuentren en ella. La organización los explicita, codifica, sistematiza e internaliza mediante procesos formales, que operan a través de una sucesión de rutinas organizativas o de pautas de acción, las cuales, van siendo sistematizadas y

socializadas (Euroforum, 1998, citado en Jericó, 1999; Echeverry et al., 2003, 2007; Arango et al., 2008). Entre estos conocimientos se encuentran: la estructura organizativa, los sistemas de información y comunicación, la tecnología, los procesos de trabajo, las patentes, los procedimientos de trabajo, los sistemas de gestión, etc., y tienen el propósito de mejorar la eficacia y la eficiencia interna de la empresa. El capital estructural se clasifica en capital organizativo (activos de propiedad intelectual) y capital tecnológico (activos de infraestructura) (Euroforum, 1998, citado en Jericó, 1999; Echeverry et al., 2003, 2007; Arango et al., 2008; González y Rodríguez, 2010).

Las variables que determinan el capital estructural en el presente son: la cultura organizacional, la filosofía de negocio, procesos de reflexión estratégica, estructura de la organización, propiedad intelectual, tecnología en procesos, tecnología en producto, procesos de apoyo, procesos de capacitación de conocimiento, mecanismos de transmisión y comunicación y tecnología de la información. Y la que influye en el futuro son los procesos de innovación (Euroforum, 1998, citado en Jericó, 1999; Echeverry et al., 2003, 2007; Arango et al., 2008; González y Rodríguez, 2010).

5.2.5 Capital relacional

Se refiere al conjunto de relaciones que la sociedad, empresa u organización mantiene con los agentes que se encuentran en su entorno (clientes, proveedores, competidores, etc.), las cuales se encuentran enmarcadas dentro de aspectos económicos, políticos, sociales, ambientales, etc., que generan valor de marca para la organización y que potencializa la consecución de nuevos clientes y relaciones (Euroforum, 1998, citado en Jericó, 1999; Echeverry et al., 2003, 2007; Arango et al., 2008).

Las variables que determinan el capital relacional en el presente son: base de clientes relevantes, lealtad de los clientes, intensidad de la relación con clientes, satisfacción de los clientes, procesos de servicios y apoyo al cliente, cercanía al mercado, notoriedad de la marca, reputación/nombre de la empresa, alianzas estratégicas, interrelaciones con proveedores, interrelación con los agentes. Y las que influyen en el futuro son: capacidad de mejora/recreación de la base de clientes

(Euroforum, 1998, citado en Jericó, 1999; Echeverry et al., 2003, 2007; Arango et al., 2008).

La tabla 2 muestra los diferentes componentes con sus respectivas variables y la forma en que se relacionan cronológicamente.

Tabla 2. Relación cronológica de las variables del Capital Intelectual.

COMPONENTES	VARIABLES	
	PRESENTE	FUTURO
CAPITAL HUMANO	Satisfacción del personal	Mejora de las competencias
	Tipología del personal	
	Competencias de las personas	
	Liderazgo	Capacidad de innovación de las personas y equipos
	Trabajo en equipo	
	Estabilidad: riesgo de pérdida	
CAPITAL ESTRUCTURAL	Cultura organizacional	Procesos de innovación
	Filosofía de negocio	
	Procesos de reflexión estratégica	
	Estructura de la organización	
	Propiedad intelectual	
	Tecnología de proceso	
	Tecnología de producto	
	Procesos de apoyo	
	Procesos de captación de conocimiento	
	Mecanismos de transmisión y comunicación	
	Tecnología de la información	
CAPITAL RELACIONAL	Base de clientes relevantes	Capacidad de mejora / Recreación de la base de clientes
	Lealtad de clientes	
	Intensidad de la relación con clientes	
	Satisfacción de clientes	
	Procesos de servicio y apoyo al cliente	
	Cercanía al mercado	
	Notoriedad de marcas	
	Reputación / Nombre de la empresa	
	Alianzas estratégicas	
	Interrelación con proveedores	
	Interrelación con otros agentes	

Fuente: Elaboración propia basado en Arango et al. (2008).

5.2.6 Indicadores del capital humano

Tal como se representó en la ilustración 5, el capital humano está determinado por unas variables (presentadas en la tabla 2), y cada variable se puede medir a través de unos indicadores. La siguiente tabla muestra los indicadores que permiten medir y evaluar las variables del capital humano según el modelo Intelect.

Tabla 3. Relación de indicadores que miden las variables del capital humano.

VARIABLE		INDICADORES MODELO INTELECT
PRESENTE	Satisfacción del personal	Cuestionario de Satisfacción
	Tipología del personal	Sustituibilidad
		Valor añadido cliente
		Intensidad de la relación con la empresa
		Titulación y nivel de estudios
		Otros
	Competencias de las personas	Índice de competencias del personal
		Índice de competencias /Cte. personal (variación anual %)
		Desviación entre las competencias disponibles e ideales
		% personas con nivel significativamente inferior al deseado
		Versatilidad de la plantilla basado en ciertos exámenes
		Versatilidad de la plantilla basado en N° de años de experiencia en la profesión.
	Liderazgo	Cuestionario de evaluación de las habilidades de liderazgo
	Trabajo en equipo	Habito de trabajo en equipo
		Tipología de los grupos
		Eficacia de los grupos
	Estabilidad: riesgo de perdida	Rotación absoluta (% de personas que abandonan la empresa/Total)
		Rotación comparativa por la competencia
		Edad media de los profesionales
		Remuneración relativa (respecto a la competencia)
		Antigüedad en la empresa

Tabla 3. (Continuación).

VARIABLE		INDICADORES
FUTURO	Mejora de las competencias	Tiempo dedicado aprendizaje/tiempo total de trabajo
		Gasto formación / empleado
		Gasto formación / ingresos
		% trabajadores reciben formación
		Crecimiento del índice de competencias disponibles / competencias esenciales.
		Crecimiento del ratio anterior / gasto formación.
		N° proyectos innovadores / total proyectos
	Capacidad de innovación de las personas y equipos	Grado de diversidad existente en la empresa.
		Capacidad de innovación de personas y equipos

Fuente: Elaboración propia a partir de Jericó (1999).

5.3 Modelo de diferencias para medir impactos

El impacto se puede definir como el efecto que tiene la aplicación de una acción, tratamiento o programa sobre una(s) característica(s) o propiedad(es) de un(os) individuo(s), elemento(s) o evento(s) (DRAE, 2001; Forero y Díaz, 2013; Fundación Luis Vives, 2011). Además, evaluar el impacto corresponde al proceso de medición del efecto que tiene ésta acción, tratamiento o programa (Forero y Díaz, 2013).

El modelo de las diferencias es una técnica de evaluación de impacto, que parte de la suposición que los datos son aleatorios e independientes y, por lo tanto, los grupos que se comparan tienen características similares al comienzo, es decir, antes del tratamiento (Bernal y Peña, 2011, citado en Forero y Díaz, 2013). La medida del impacto corresponde a la diferencia de las medidas de los resultados de los indicadores en las condiciones finales (después del tratamiento) y en las condiciones iniciales (sin tratamiento) (Forero y Díaz, 2013; Fundación Luis Vives, 2011).

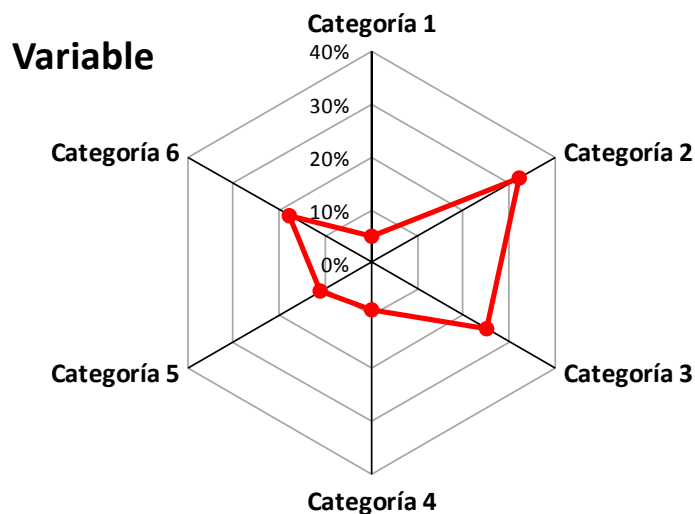
5.4 Diagrama radial

Es una excelente herramienta grafica que permite comparar, simultáneamente, los valores, en una misma escala, de las categorías de una variable (Microsoft, 2013). Corresponde a un tipo de gráfico estadístico llamado perfil y adoptan la forma radial cuando las categorías de la variable no son comparables entre sí pero usan la misma escala de medición (Vargas, 1995).

El gráfico parte de un punto central, representando el cero (referente de escala para cada una de las variables) y se trazan tantos radios en un plano bidimensional, igualmente espaciados, como categorías tenga la variable, de tal forma que cada radio representa una categoría (Google, 2014; Microsoft, 2014).

Para construir el diagrama se trazan circunferencias concéntricas, con centro en el punto central, y de igual radio, de tal forma que representan la escala de medición (que debe ser la misma) de las diferentes categorías. El valor de una categoría se ubica en una circunferencia (real o aproximada) y se intersecta con el radio que corresponde a la categoría. El grafico radial se obtiene uniendo los puntos que corresponden a los valores de las diferentes categorías (Ver ilustración 7).

Ilustración 7. Ejemplo de un Diagrama Radial



Fuente: Elaboración Propia a partir de Vargas (1995).

6. Estrategia metodológica

6.1 Características del estudio a realizar

6.1.1 Tipo de investigación

Basado en Toro y Parra (2010), éste estudio es de carácter descriptivo. El diagnóstico y evaluación del impacto se realizará a partir de los resultados que se obtengan de las encuestas aplicadas.

6.1.2 Población objeto de estudio

La población objeto de estudio la conforman el personal administrativo (incluyendo los de contrato de trabajo), los docentes de carrera y los docentes ocasionales. Los docentes catedráticos no se incluyen en éste estudio por cuanto corresponde a una población que no garantiza su continuidad contractual.

6.1.3 Fuentes de información documental

Existen dos fuentes de información documental, la primera es el estudio realizado por Echeverry, Pulgarín y Cataño en el año 2006, consignado en el libro “Capital Humano: Evaluación y Medición, un caso práctico” y publicado en el año 2007. Éste estudio será el referente para evaluar el impacto del P.D.I. 2005 – 2015 en el capital humano. Las oficinas de Gestión Humana, Asesora de Planeación y Desarrollo y la Unidad Curricular también aportaran información documental para medir diferentes indicadores.

6.1.4 Instrumentos para recolección de datos

Partiendo de los criterios usados en las investigaciones de 2003 y 2006 por Echeverry et al. (2003) y (2007), se considera que el instrumento más apropiado para ésta investigación es la encuesta, la cual es descriptiva, cerrada, escrita, de naturaleza impersonal, uniforme en la medición y porque permite recolectar los datos de fuente de información primaria.

6.2 Actividades desarrolladas en la investigación

6.2.1 Relación de los programas del P.D.I. con las variables e indicadores del modelo Intellect

Se relacionaron los programas del P.D.I 2005 – 2015, en los diferentes ejes estratégicos, con las variables e indicadores que evalúan el capital humano, en el modelo Intellect, con el propósito de identificar el programa o programas que se espera impacte en una o varias de las variables propuestas en el modelo.

6.2.2 Ajuste del instrumento de 2006 para ser aplicado en 2014

El instrumento aplicado en el año 2006 (Anexo 3_Encuesta 2006.pdf), usado para diagnosticar el capital humano, se revisó (la redacción, el orden y la utilidad), actualizó (la presentación, el formato, el orden de las preguntas y el número de preguntas) y ajustó (redacción y cantidad, de 32 preguntas se disminuyó a 30). Una vez hecho esto se aplicó en el 2014 con el propósito de diagnosticar el capital humano.

6.2.3 Validación del instrumento a aplicar en 2014

Ante expertos, la Magister Yureiny Ducuara Gonzalez y el Magister Jhon Jairo Duque Arango, y después ante una muestra piloto de diez personas, se validó el instrumento para garantizar la confiabilidad del mismo.

6.2.4 Determinación de la muestra representativa

A partir de herramientas estadísticas, se calculó el tamaño de la muestra y se seleccionó la muestra aleatoria estratificada representativa de la población objeto de estudio. En el apartado 7.4 se describirá detalladamente todo lo concerniente a éste punto.

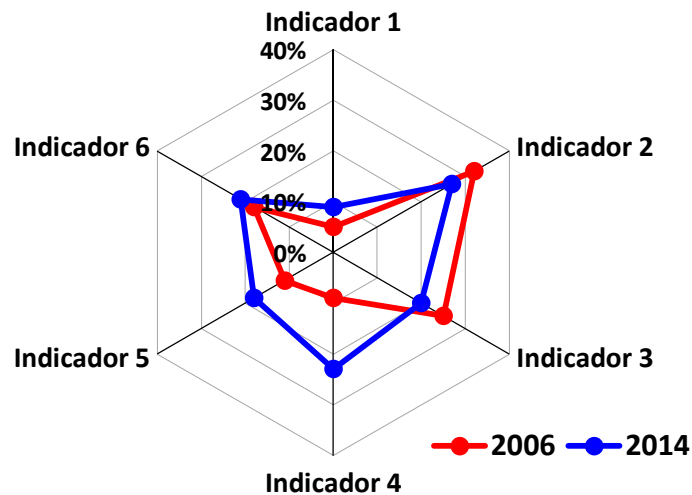
6.2.5 Aplicación del instrumento

El instrumento validado se aplicó a la muestra seleccionada. Esto se hizo entre el lunes 16 al miércoles 25 de junio de 2014.

6.2.6 Diagnóstico del capital humano 2006–2014 y evaluación de impacto de los programas del P.D.I

A partir de los diagramas radiales, de cada variable, se ubicaron simultáneamente los resultados de los indicadores de los años 2006 y 2014. La siguiente ilustración refleja la forma en que se realizó.

Ilustración 8. Representación gráfica para evaluar impacto.



Fuente: Elaboración Propia a partir de Fundación Luis Vives (2011).

Para evaluar el impacto se usó como referencia el modelo de las diferencias, sin embargo, se consideró que calcular estas diferencias porcentualmente, usando los resultados de 2006 como referente, podría ser más conveniente porque no solo reflejan si el impacto es positivo o negativo sino además en que cantidad, porcentual, de la medida obtenida en 2006. La expresión es análoga a la usada en matemáticas financieras para calcular rentabilidad (Agudelo y Fernández, 2008, p. 16).

Ecuación 1. Expresión para evaluar impacto.

$$\text{Variación Porcentual} = \frac{\text{Resultado 2014} - \text{Resultado 2006}}{\text{Resultado 2006}} (\%)$$

Fuente: Elaboración propia basado en Agudelo y Fernández (2008, p. 16)

7. Presentación y análisis de resultados

7.1 Relación de los programas del P.D.I. con las variables e indicadores del modelo Intellect

7.1.1 Relación de indicadores definidos en 2006 y fuente de información

Los indicadores que permiten medir y evaluar las variables del capital humano, según el modelo Intellect, se mostraron en la tabla 3. En ésta se observa que son ocho variables, donde cada una tiene a su vez un conjunto de indicadores. Echeverry et al. (2007), en el año 2006, definieron un conjunto de indicadores análogos o que daban respuesta a la variable y los agruparon en seis variables. La razón de esto radica, explica Echeverry et al. (2003, p. 94), en que “cada empresa utilizará los aspectos que considere relevantes, diseñando su propio cuestionario”. Los resultados a los indicadores se obtuvieron a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta.

Tabla 4. Variables, indicadores y fuente de información, definidos por Echeverry et al. (2007) en el 2006.

VARIABLE	INDICADORES INTELECT (2006)	FUENTE
Satisfacción del personal	Conocimiento de la estrategia empresarial	Encuesta Pregunta 6
	Nivel de implicación con la estrategia empresarial	Encuesta Pregunta 8
	Credibilidad técnica del grupo directivo	Encuesta Pregunta 9
	Grado de seguridad que les ofrece el empleo	Encuesta Pregunta 10
	Satisfacción general por trabajar en la empresa	Encuesta Pregunta 11
	Reconocimiento y promoción	Encuesta Preguntas 12 y 13
	Estructura y organización	Encuesta Preguntas 14 y 15
	Comunicación interna	Encuesta Pregunta 16
	Formación académica	Encuesta Pregunta 17
	Remuneración	Encuesta Pregunta 25
Tipología del personal	Sustituibilidad de las personas	Estructura organizacional de la Universidad
		Distribución poblacional
	Valor añadido al cliente	Encuesta preguntas 5
	Intensidad de la relación con la empresa	Recursos humanos
	Titulación / Nivel de estudios	Encuesta Preguntas 4 y 5

Tabla 4. (Continuación).

VARIABLE	INDICADORES INTELECT (2006)	FUENTE
Competencias de las personas	Porcentaje de personas con nivel significativamente inferior al deseado	Encuesta Pregunta 4
	Versatilidad de la planta de personal: Cuestionario de evaluación de conocimientos en idiomas, informática e investigación.	Encuesta Pregunta 23
	Número de años de experiencia profesional	Encuesta Pregunta 24
	Aprendizaje en el propio trabajo	Encuesta Pregunta 18
	Tiempo dedicado al aprendizaje	Encuesta Pregunta 19
	Aprendizaje por fuera del trabajo	Encuesta Pregunta 18
	Gasto de formación	Encuesta Pregunta 20
	Porcentaje de trabajadores que reciben formación	Sin fuente
Liderazgo	Habilidades de liderazgo	Encuesta Pregunta 26
	Capacidad de los líderes de generar grupos	Encuesta Pregunta 27
	Capacidad de transmitir la misión y la visión de la organización.	Encuesta Pregunta 7
	Conocimiento de las necesidades del cliente.	Encuesta Preguntas 31 y 32
Trabajo en equipo	Habito de trabajo en grupo	Estructura de la Universidad y Encuesta Pregunta 28
	Resolución de problemas complejos	Grupos de investigación
	Innovación	Número de Programas Académicos
	Generación de nuevas ideas	Encuesta Pregunta 29
	Eficacia de los grupos	Programas acreditados y Encuesta Pregunta 30
Estabilidad laboral	Antigüedad en la empresa	Encuesta Pregunta 2
	Edad media de los profesionales	Encuesta Pregunta 3
	Remuneración relativa	Encuesta Pregunta 25

Fuente: Elaboración propia a partir de Echeverry et al. (2007, p. 129).

7.1.2 Relación de los programas del P.D.I. con las variables e indicadores del modelo Intellect.

La tabla 5 muestra los ejes estratégicos, objetivos y programas del Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2015 de la Universidad del Quindío.

Tabla 5. Ejes estratégicos, objetivos y programas del P.D.I. 2005 – 2015.

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	PROGRAMAS
EXCELENCIA ACADÉMICA	Impulsar la modernización pedagógica y curricular acorde con las demandas sociales, históricas, culturales, políticas, económicas, filosóficas, científicas y tecnológicas.	Desarrollo pedagógico
		Gestión de la calidad curricular
	Educar personas integras con capacidad de liderazgo	Desarrollo de servicios educativos para la formación del talento humano
		Redefinición de la modalidad a distancia.
	Generar conocimiento y desarrollar aplicaciones en el entorno social.	Desarrollo de la investigación
		Adquisición y/o desarrollo de instrumentos didácticos, dotación y actualización de tecnología y medios informáticos
	Fortalecer la capacidad científica, pedagógica y administrativa del recurso humano.	Cualificación de docentes, investigadores y administrativos.
	Lograr la acreditación de la calidad en todos los programas de pregrado y posgrado.	Gestión de la acreditación de la calidad de la educación

Tabla 5. (Continuación).

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	PROGRAMAS
PROYECCIÓN SOCIAL	Responder a los desafíos y compromisos con la sociedad, mediante un permanente dialogo social con los actores del desarrollo.	Proyección social
		Cooperación con el egresado
		Difusión y comunicación de, la misión y logros de la Universidad.
	Explorar las necesidades (problemas) y posibilidades (potencialidades) del territorio.	Desarrollo regional
	Contribuir a la sostenibilidad del desarrollo, la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales.	Gestión ambiental
	Alcanzar el reconocimiento internacional como una institución de alta calidad académica.	Gestión internacional
GESTIÓN DE LA CALIDAD	Construir un ambiente democrático, humanístico, y de liderazgo, internalizando los valores éticos y propuestas programáticas del PEI y PDI.	Construcción de identidad, compromisos y sentido de pertenencia.
		Bienestar de la comunidad universitaria.
	Optimizar la capacidad institucional para la prestación de servicios educativos.	Planeación, evaluación y seguimiento de la actividad educadora.
	Redefinir los sistemas, principios y prácticas administrativas y de gobierno al servicio de la academia.	Desarrollo administrativo, descentralización y estructura orgánica institucional acorde con la visión, PEI y PDI.
		Desarrollo, uso y optimización de la planta física.
		Ampliación y optimización de la planta de personal docente y administrativa.
		Generación de recursos y gestión financiera.

Fuente: Elaboración propia a partir del P.D.I. 2005 – 2015, Universidad del Quindío (2005).

Una vez comprendido los objetivos de los diferentes ejes estratégicos del P.D.I. y la forma en que se alcanzaría, se compararon los programas del P.D.I. con los indicadores del capital humano del modelo Intellect, con el propósito de encontrar una posible relación de causa – efecto en caso que la medida del indicador cambie de 2006 a 2014. La tabla 6 relaciona las variables e indicadores del modelo Intellect, con los programas del P.D.I. que se espera impacten dichas variables.

Tabla 6. Variables e indicadores del modelo Intellect Vs programas del P.D.I.

VARIABLE	INDICADORES INTELECT	PROGRAMAS P.D.I.
Satisfacción del personal	Conocimiento de la estrategia empresarial	Construcción de identidad, compromisos y sentido de pertenencia.
	Nivel de implicación con la estrategia empresarial	Construcción de identidad, compromisos y sentido de pertenencia.
	Credibilidad técnica del grupo directivo	Adquisición y/o desarrollo de instrumentos didácticos, dotación y actualización de tecnología y medios informáticos
	Grado de seguridad que les ofrece el empleo	Construcción de identidad, compromisos y sentido de pertenencia.
	Satisfacción general por trabajar en la empresa	Construcción de identidad, compromisos y sentido de pertenencia.
	Reconocimiento y promoción	Cualificación de docentes, investigadores y administrativos.
	Estructura y organización	Desarrollo administrativo, descentralización y estructura orgánica institucional acorde con la visión, PEI y PDI.
	Comunicación interna	Adquisición y/o desarrollo de instrumentos didácticos, dotación y actualización de tecnología y medios informáticos
	Formación académica	Desarrollo de servicios educativos para la formación del talento humano
		Cualificación de docentes, investigadores y administrativos.
Tipología del personal	Remuneración	Generación de recursos y gestión financiera.
	Sustituibilidad de las personas	
	Valor añadido al cliente	
	Intensidad de la relación con la empresa	
	Titulación / Nivel de estudios	Cualificación de docentes, investigadores y administrativos.

Tabla 6. (Continuación).

VARIABLE	INDICADORES INTELCT	PROGRAMAS P.D.I.
Competencias de las personas	Porcentaje de personas con nivel significativamente inferior al deseado	Cualificación de docentes, investigadores y administrativos.
	Versatilidad de la planta de personal: Cuestionario de evaluación de conocimientos en idiomas, informática e investigación.	Desarrollo de la investigación
		Cualificación de docentes, investigadores y administrativos.
	Número de años de experiencia profesional	Adquisición y/o desarrollo de instrumentos didácticos, dotación y actualización de tecnología y medios informáticos
	Aprendizaje en el propio trabajo	Desarrollo de servicios educativos para la formación del talento humano
		Desarrollo de la investigación
		Cualificación de docentes, investigadores y administrativos.
	Tiempo dedicado al aprendizaje	Desarrollo de servicios educativos para la formación del talento humano
		Cualificación de docentes, investigadores y administrativos.
	Aprendizaje por fuera del trabajo	Desarrollo de servicios educativos para la formación del talento humano
	Gasto de formación	Generación de recursos y gestión financiera.
Liderazgo	Habilidades de liderazgo	Gestión de la acreditación de la calidad de la educación
		Proyección social
		Gestión internacional
	Capacidad de los líderes de generar grupos	Desarrollo pedagógico
		Redefinición de la modalidad a distancia.
		Gestión de la acreditación de la calidad de la educación
	Capacidad de transmitir la misión y la visión de la organización.	Difusión y comunicación de, la misión y logros de la Universidad.
	Conocimiento de las necesidades del cliente.	Desarrollo pedagógico
		Redefinición de la modalidad a distancia.
		Proyección social
		Desarrollo regional

Tabla 6. (Continuación).

VARIABLE	INDICADORES INTELECT	PROGRAMAS P.D.I.
Trabajo en equipo	Habito de trabajo en grupo	Construcción de identidad, compromisos y sentido de pertenencia.
	Generación de nuevas ideas	Desarrollo pedagógico
		Desarrollo de servicios educativos para la formación del talento humano
		Desarrollo regional
	Eficacia de los grupos	Gestión de la calidad curricular
		Gestión ambiental
		Planeación, evaluación y seguimiento de la actividad educadora.
		Gestión de la acreditación de la calidad de la educación
Estabilidad laboral	Resolución de problemas complejos	Desarrollo de la investigación
	Innovación	Desarrollo pedagógico
	Antigüedad en la empresa	Bienestar de la comunidad universitaria.
	Edad media de los profesionales	Bienestar de la comunidad universitaria.
	Remuneración relativa	Bienestar de la comunidad universitaria. Generación de recursos y gestión financiera.

Fuente: Elaboración propia a partir de los indicadores y los objetivos de los ejes estratégicos del P.D.I. 2005 – 2015, Universidad del Quindío (2005).

7.2 Ajuste del instrumento de 2006 para ser aplicado en 2014

El archivo digital “Anexo 4_Propuesta de encuesta 2014” contiene la propuesta de encuesta para ser aplicada en el 2014 con el propósito de diagnosticar el capital humano. Entre los cambios aplicados está la inclusión de una carta de presentación y un consentimiento informado. Además, el número de preguntas se redujo de 32 a 30 y se cambió el aspecto en la presentación para hacerla más agradable.

7.3 Validación del instrumento a aplicar en 2014

La propuesta de encuesta se envió a dos expertos para ser revisada y evaluada desde los siguientes aspectos:

- Diseño de la carta de presentación.
- Diseño del consentimiento informado.
- Si la pregunta o ítem, en la encuesta, estaba bien formulada.
- Si las opciones de respuesta, para cada ítem o pregunta, daban respuesta al indicador, objeto de estudio.

Los expertos que revisaron la propuesta de encuesta fueron:

Yureiny Ducuara González, Licenciada en español y literatura de la Universidad del Quindío y Magister en investigación en educación de la Universidad Autónoma de Barcelona. Docente de la Universidad del Quindío. Correo electrónico yducuara@uniquindio.edu.co.

Jhon Jairo Duque Arango, Topógrafo de la Universidad del Quindío, Arquitecto de la Universidad la Gran Colombia y Magister en ingeniería de la Universidad EAFIT. Docente de la Universidad del Quindío. Correo electrónico jjduque@uniquindio.edu.co.

Los profesores Ducuara y Duque colaboraron con ésta investigación al enviar sus observaciones, las cuales se aplicaron para el mejoramiento del instrumento (ver archivos digitales correspondientes al Anexo 5_Validación de encuestas).

Una vez se realizaron las correcciones propuestas por los expertos, se procedió a validar el instrumento a una muestra piloto de 10 personas, con el propósito de verificar la claridad del instrumento. Este ejercicio permitió encontrar solo una falencia, la cual se corrigió y se obtuvo el instrumento definitivo.

La encuesta definitiva se encuentra en el archivo digital “Anexo 6_Encuesta definitiva a aplicar 2014”. Debido a que el volumen de hojas que demandaba la encuesta, si ésta se realizaba en tamaño carta, era de seis, se decidió cambiarlo a tamaño oficio, pero desarrollando la encuesta en dos columnas. Esto permitió, no solo la disminución del número de hojas a 4, si no mejor aceptación en los encuestados.

7.4 Determinación de la muestra representativa

Teniendo en cuenta que la población es finita, de hecho, es relativamente pequeña (no más de 1500 personas), y asumiendo una variable dicotómica, con proporciones en la población, la fórmula que se usó para el cálculo del tamaño de la muestra es la siguiente:

Ecuación 2. Fórmula para el cálculo del tamaño de muestra

$$n = \frac{N * z_{1-\alpha/2}^2 * \pi * (1 - \pi)}{(N - 1) * e^2 + z_{1-\alpha/2}^2 * \pi * (1 - \pi)}$$

Fuente: Toro y Parra (2010), p. 709.

Donde n : Tamaño de la muestra

N : Tamaño de la población

$z_{1-\alpha/2}$: Puntaje z , dos colas, correspondiente al nivel de confianza.

π : Proporción de la población hacia un resultado

$1 - \pi$: Proporción de la población hacia el otro resultado

e : Error de muestreo

Para conocer el tamaño de la población se solicitó a la Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo de la Universidad del Quindío la información pertinente. Esta solicitud fue contestada por el Ing. Juan José Sierra Alzate y se encuentra en el archivo digital “Anexo 1_Población”.

Los valores correspondientes para el cálculo del tamaño de la muestra fueron:

Tamaño de la población: $N = 884$ funcionarios, discriminados en la tabla 7.

Nivel de confianza en los resultados: 91.2 % con un puntaje $z = 1,705$

Proporción de la población hacia un resultado: $\pi = 0.5$

Error de muestreo: $e = 5\%$

Obteniendo así una muestra de tamaño $n = 220$ funcionarios.

Debido a una muy buena respuesta entre administrativos y docentes ocasionales, el tamaño de la muestra aumento a 235, lo cual produjo un aumento en la confiabilidad de los resultados al 92,5 %.

Para seleccionar la muestra a la cual se le aplicaría la encuesta, se recurrió a la técnica de muestreo aleatorio estratificado. La muestra, sombreado en color verde, se encuentra en el archivo digital “Anexo 2_Muestra”.

La encuesta estaba dividida en tres partes, la primera corresponde a una carta de presentación y solicitud, la segunda es el consentimiento informado, y la tercera es la encuesta propiamente dicha. Algunos de los funcionarios consideraron que una encuesta debe ser anónima, razón por la cual diligenciaron la encuesta, dieron el consentimiento pero no lo firmaron. La tabla 7 muestra el resumen de ésta información.

Tabla 7. Tamaño de la población, de la muestra y de las encuestas aplicadas.

SUB POBLACIÓN	TAMAÑO	SUB MUESTRA	SUBMUESTRA REDONDEADA	TOTAL ENCUESTAS	CONSENTIMIENTO DADO Y FIRMADO	CONSENTIMIENTO DADO PERO NO FIRMADO
Planta	241	59,9774	60	60	55	5
Ocasional	208	51,7647	52	60	47	13
Administrativo	435	108,2579	108	115	96	19
	884	220	220	235	198	37

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo y de, Toro y Parra (2010).

7.5 Aplicación del instrumento

El instrumento validado se aplicó a la muestra seleccionada entre el lunes 16 al miércoles 25 de junio de 2014. Los resultados se encuentran consolidados en el archivo digital “Anexo 7_Respuestas encuestas 2014”. En dicho archivo se encuentran un libro excel con tres hojas correspondientes a las respuestas dadas por administrativos, docentes de carrera y docentes ocasionales. Adicional a lo anterior se encuentran algunos registros fotográficos de funcionarios diligenciando la encuesta.

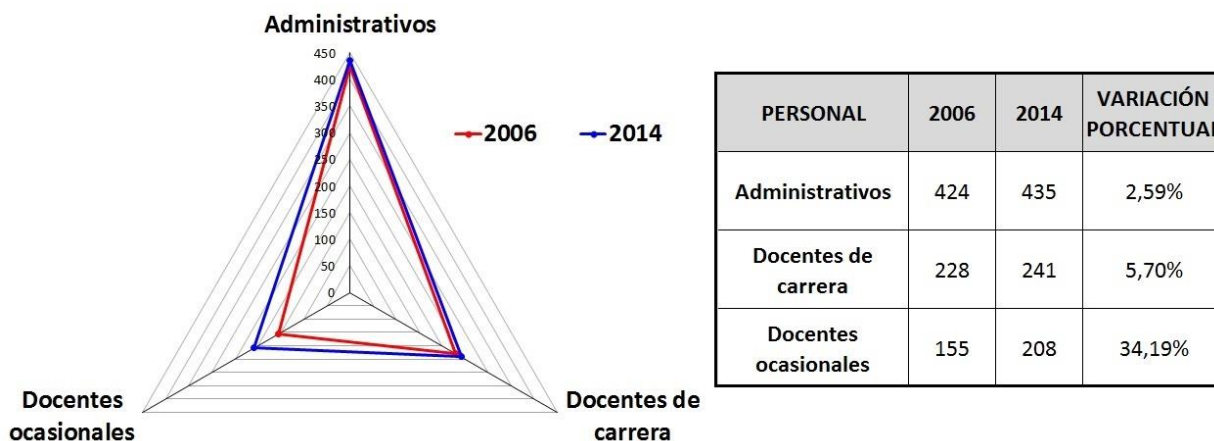
7.6 Diagnóstico del capital humano 2006–2014 y evaluación del impacto de los programas del P.D.I

Teniendo en cuenta que el diagnóstico del capital humano, tanto en 2006 como en 2014, se realizó sobre seis variables, las cuales no son comparables, pues corresponden a dimensiones diferentes, se presentan los gráficos de diagnóstico para evaluar el impacto del P.D.I. variable por variable y discriminado en administrativo, docentes de carrera y docentes ocasionales. Al comienzo de cada grafico se presenta en una tabla los diferentes indicadores asociados a la variable y el criterio usado para su evaluación. En el archivo digital “Anexo 8_Graficas de Impacto 2006 - 2014” se encuentran las tablas con los soportes correspondientes.

El número de personas que trabajan y su distribución no se estudian en indicador alguno en el modelo Intelect, sin embargo, el aumento de la planta de personal es uno de los programas del P.D.I., razón por la cual, primero se presentará la distribución poblacional.

7.6.1 Distribución poblacional del personal

Ilustración 9. Distribución poblacional de la Universidad del Quindío.



Fuente: Elaboración propia a partir de Echeverry et al. (2007) y Oficina asesora de Planeación y Desarrollo.

Se observa como toda la planta de personal de la Universidad del Quindío ha crecido de 2006 a 2014, tanto en los administrativos, docentes de carrera como docentes ocasionales. El mayor aumento se ha dado en los docentes ocasionales,

donde el tamaño aumento de 155 a 208 con un incremento porcentual del 34,19%. Una de las razones básicas de éste aumenta radica en el incremento de programas académicos y por ende, de docentes y administrativos.

Lo anterior significa que el sexto programa, “Ampliación de la planta de personal docente y administrativo”, del tercer eje estratégico, “Gestión de la calidad” del P.D.I., se ha cumplido plenamente.

7.6.2 Satisfacción del personal

Es la actitud con la que el personal asume el desempeño de sus funciones dentro de una organización, y en la medida que las condiciones laborales cumplan con las expectativas esperadas del personal, mayor será la predisposición positiva frente al desarrollo de las actividades asignadas (Gibson, 1996, citado en Medina et al., 2010; Echeverry et al., 2007).

La evaluación de esta variable se hace con base en un cuestionario de satisfacción, el cual contempla diferentes indicadores que inciden en la actitud y motivación de las personas. Las respuestas a la encuesta se organizan en tablas de distribución de frecuencia. La tabla 8 muestra los diferentes indicadores evaluados en 2006 y 2014 y además el criterio estadístico que permite medir el indicador.

Tabla 8. Criterios para evaluar la variable satisfacción del personal.

INDICADOR	CRITERIO USADO
Conocimiento de la estrategia empresarial	Frecuencia relativa de conocimiento Total de la misión y visión de la Universidad
Nivel de implicación con la estrategia empresarial	Frecuencia relativa acumulada de considerarse Totalmente implicado e Implicado con la Misión y la Visión de la Universidad
Credibilidad técnica del grupo directivo	Frecuencia relativa acumulada de considerar Muy alta y Alta la capacidad técnica del grupo directivo de la Universidad
Grado de seguridad que les ofrece el empleo	Frecuencia relativa acumulada de considerarse Muy seguro y Seguro en el desempeño del cargo.

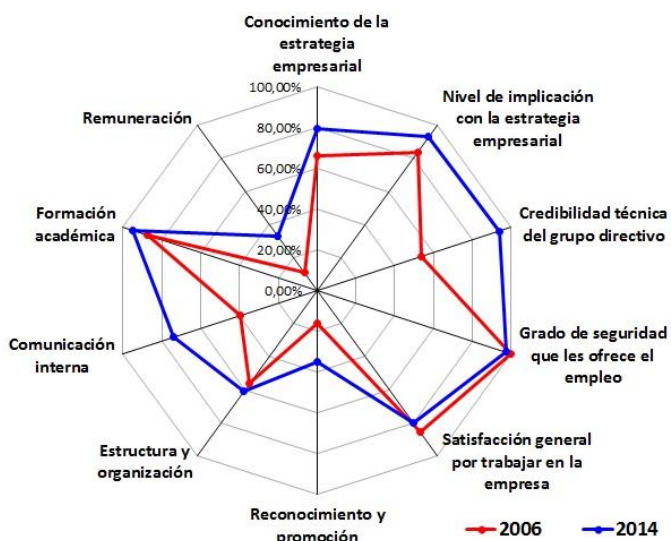
Tabla 8. (Continuación)

INDICADOR	CRITERIO USADO
Satisfacción general por trabajar en la empresa	Frecuencia relativa acumulada de sentirse Muy satisfecho y Satisfecho por la vinculación laboral con la Universidad.
Reconocimiento y promoción	Suma de Alto reconocimiento por el desempeño de las labores y Siempre promocionado acorde a sus merecimientos
Estructura y organización	Promedio de asignación de trabajo Bien distribuido respecto a la de los compañeros y Si están acordes las funciones que le son delegadas con la estructura organizacional
Comunicación interna	Promedio de: Suficientes medios de comunicación, muy oportuna más Oportuna la asistencia de los canales y Alta la calidad de los canales
Formación académica	Frecuencia relativa acumulada de Siempre y Algunas veces la Universidad le apoya para mejorar sus competencias laborales.
Remuneración	Frecuencia relativa de una remuneración acorde al cargo

Fuente: Elaboración propia.

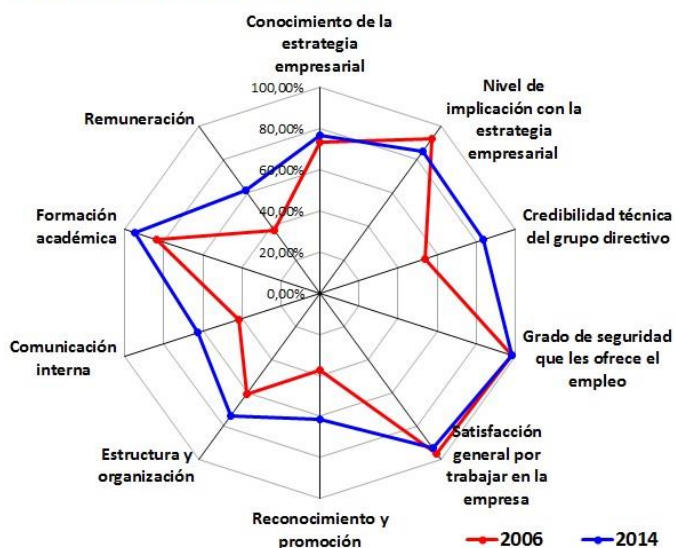
Ilustración 10. Satisfacción del personal 2006 – 2014.

Administrativos



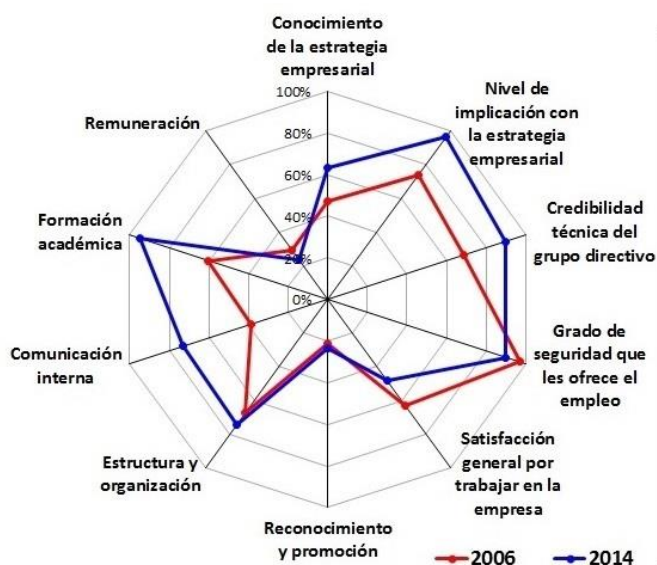
INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Conocimiento de la estrategia empresarial	66,10%	79,13%	19,71%
Nivel de implicación con la estrategia empresarial	83,90%	93,04%	10,90%
Credibilidad técnica del grupo directivo	53,60%	93,91%	75,21%
Grado de seguridad que les ofrece el empleo	100,00%	97,39%	-2,61%
Satisfacción general por trabajar en la empresa	85,70%	80,00%	-6,65%
Reconocimiento y promoción	16,10%	34,78%	116,04%
Estructura y organización	56,30%	61,30%	8,89%
Comunicación interna	39,30%	73,91%	88,07%
Formación académica	87,50%	94,78%	8,32%
Remuneración	10,70%	33,04%	208,82%

Docentes de Carrera



INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Conocimiento de la estrategia empresarial	73,20%	76,67%	4,74%
Nivel de implicación con la estrategia empresarial	92,90%	85,00%	-8,50%
Credibilidad técnica del grupo directivo	53,60%	83,33%	55,47%
Grado de seguridad que les ofrece el empleo	98,20%	98,33%	0,14%
Satisfacción general por trabajar en la empresa	96,40%	93,33%	-3,18%
Reconocimiento y promoción	37,50%	61,67%	64,44%
Estructura y organización	60,70%	74,17%	22,19%
Comunicación interna	41,70%	62,78%	50,55%
Formación académica	83,90%	95,00%	13,23%
Remuneración	37,50%	61,67%	64,44%

Docentes Ocasionales



INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Conocimiento de la estrategia empresarial	47,40%	63,33%	33,61%
Nivel de implicación con la estrategia empresarial	73,70%	96,67%	31,16%
Credibilidad técnica del grupo directivo	68,50%	90,00%	31,39%
Grado de seguridad que les ofrece el empleo	97,30%	90,00%	-7,50%
Satisfacción general por trabajar en la empresa	63,20%	48,33%	-23,52%
Reconocimiento y promoción	21,00%	23,33%	11,11%
Estructura y organización	67,20%	74,17%	10,37%
Comunicación interna	38,60%	72,78%	88,54%
Formación académica	60,50%	95,00%	57,02%
Remuneración	28,90%	23,33%	-19,26%

Fuente: Elaboración propia a partir de Echeverry et al. (2007) y encuestas 2014.

Diagnóstico 2006: Se observa que el capital humano tiene un buen conocimiento de la misión y la visión institucional y además tiene un alto nivel de compromiso en el logro de las mismas. El grupo directivo de la Universidad tiene una aceptable credibilidad

en lo relativo a su capacidad técnica. El empleo ofrece un muy alto grado de seguridad y la satisfacción general por trabajar en la Universidad es muy alta, especialmente en administrativos y docentes de carrera. Las personas se encuentran relativamente insatisfechos con el reconocimiento y promoción, especialmente para administrativos y docentes ocasionales. Consideran que la estructura, la organización y la comunicación son aceptables. Los funcionarios de la Universidad se sienten apoyados para mejorar sus competencias laborales y expresan estar medianamente de acuerdo con la remuneración que perciben.

Diagnostico 2014: Se observa que el capital humano tiene un muy buen conocimiento de la misión y la visión institucional y además tiene un muy alto nivel de compromiso en el logro de las mismas. El grupo directivo de la Universidad tiene una alta credibilidad en lo relativo a su capacidad técnica. El empleo ofrece un muy alto grado de seguridad y la satisfacción general por trabajar en la Universidad es alta, especialmente en administrativos y docentes de carrera. La satisfacción por el reconocimiento y promoción es aceptable para administrativos y docentes de carrera, mientras que los docentes ocasionales manifiestan su insatisfacción en estos dos aspectos. Consideran que la estructura, la organización y la comunicación son buenas. Los funcionarios de la Universidad se sienten altamente apoyados para mejorar sus competencias laborales y expresan estar medianamente de acuerdo con la remuneración que perciben, especialmente los administrativos y docentes ocasionales.

Evaluación de impacto: El estudio arrojó que el mayor incremento en la satisfacción del personal se presentó en los administrativos, pues se tienen variaciones porcentuales hasta del 208% (remuneración), 116% (reconocimiento y promoción). Además, son quienes presentaron los impactos negativos más pequeños, -2,61% (grado de seguridad que les ofrece el empleo) y -6,65% (satisfacción general por trabajar en la empresa).

Los docentes de carrera tuvieron incrementos en ocho de los diez indicadores. Son de resaltar, reconocimiento y promoción, con un incremento porcentual de casi el 65%, credibilidad técnica del grupo directivo, incremento del 55% y comunicación interna, con el 50%. El nivel de implicación con la estrategia empresarial y la satisfacción

general por trabajar en la empresa presentaron impactos negativos, -8.5% y -3,2% respectivamente, sin embargo, debe resaltarse que dichos impactos son relativamente pequeños.

Los docentes ocasionales tuvieron incrementos en siete de los diez indicadores. La comunicación interna y la formación académica fueron los indicadores con mayor incremento, 88% y 57% respectivamente. Por el contrario, la satisfacción general por trabajar en la empresa fue el indicador de mayor impacto negativo, del -23%, seguido de la remuneración, con el -19,26%, y por último el grado de seguridad que les ofrece el empleo, con -7,5%.

Aun cuando los impactos negativos no son de alto valor, no significa que dejen de ser preocupantes. Un indicador a observar es la satisfacción general por trabajar en la empresa, pues tanto administrativos como docentes de carrera y docentes ocasionales muestran una disminución, siendo preocupante en los docentes ocasionales, pues su impacto negativo fue del -23%. Además, el nivel de implicación con la estrategia empresarial, disminuyó porcentualmente en más de un 8% en los docentes de carrera.

Lo anterior significa que los programas: cualificación de docentes, investigadores y administrativos, el desarrollo de servicios educativos para formación del talento humano, la adquisición y/o desarrollo de instrumentos didácticos, dotación y actualización de tecnología y medios informáticos, y el desarrollo administrativo, descentralización y estructura orgánica institucional, tuvieron un impacto positivo en la satisfacción del personal. Mientras que los programas de construcción de identidad, compromisos y sentido de pertenencia, y la generación de recursos y gestión financiera, no han tenido el impacto deseado. Los indicadores que más reflejan esto son satisfacción general por trabajar en la empresa, grado de seguridad que les ofrece el empleo, nivel de implicación con la estrategia empresarial y remuneración. Ésta última manifestada con mayor intensidad en los docentes ocasionales.

7.6.3 Tipología del personal

La tipología del personal se puede considerar como la combinación de las diferentes características, de las personas que interactúan en la organización y que son relevantes para el cumplimiento de la estrategia empresarial (Echeverry et al, 2007).

En esta variable se miden cuatro indicadores que reflejan la tipología del personal. Las respuestas a la encuesta se organizan en tablas de distribución de frecuencia. La tabla 9 muestra los diferentes indicadores evaluados en 2006 y 2014 y además el criterio estadístico que permite medir el indicador.

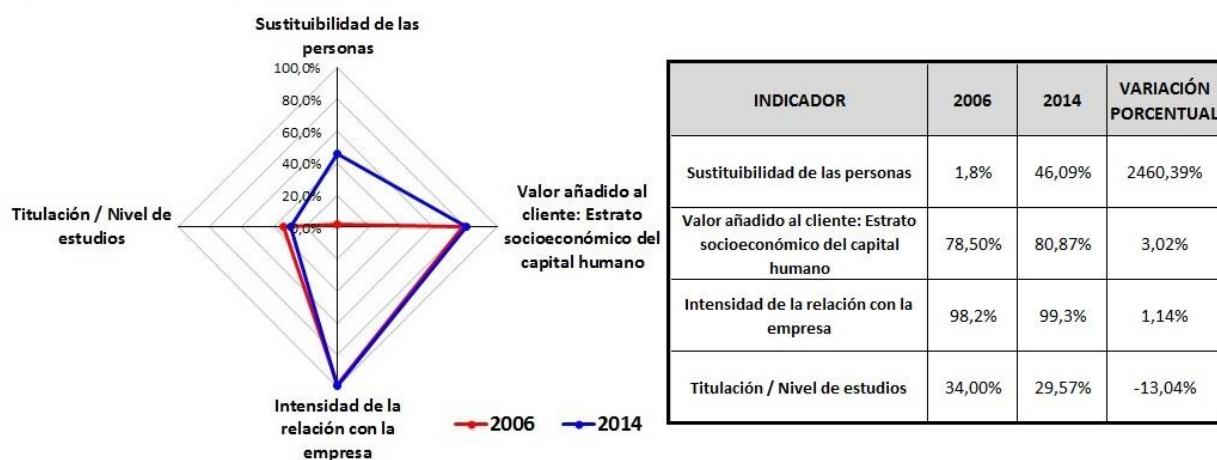
Tabla 9. Criterios para evaluar la variable tipología del personal

INDICADOR	CRITERIO USADO
Sustituibilidad de las personas	Frecuencia relativa acumulada de tener un tiempo de vinculación con la Universidad menor a 5 años
Valor añadido al cliente: Estrato socioeconómico del capital humano	Distribución de frecuencia relativa acumulada de los estratos 3, 4 y 5 en que se encuentra ubicada su vivienda.
Intensidad de la relación con la organización	Distribución de frecuencia relativa del personal contratados 40 H/semana
Titulación / Nivel de estudios	Frecuencia relativa acumulada de: Especialista, magister, doctorado y posdoctorado

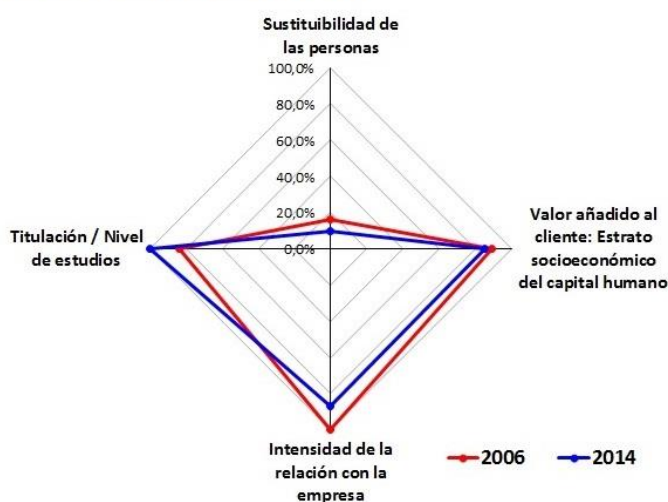
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 11. Tipología del personal 2006 – 2014.

Administrativos

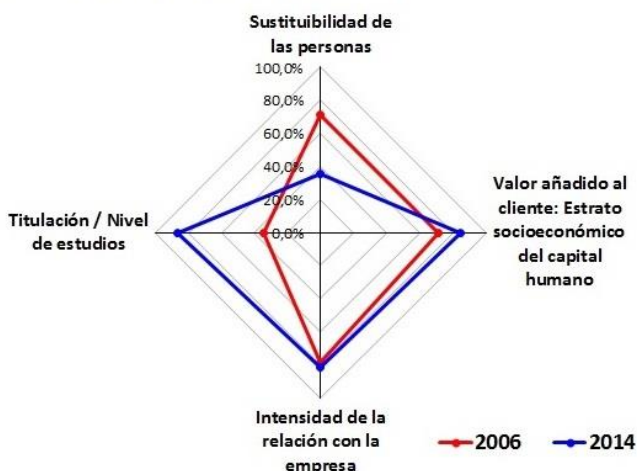


Docentes de Carrera



INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Sustituibilidad de las personas	16,1%	10,00%	-37,89%
Valor añadido al cliente: Estrato socioeconómico del capital humano	89,30%	85,00%	-4,82%
Intensidad de la relación con la empresa	99,56%	86,72%	-12,90%
Titulación / Nivel de estudios	83,90%	100,00%	19,19%

Docentes Ocasionales



INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Sustituibilidad de las personas	71,0%	35,00%	-50,70%
Valor añadido al cliente: Estrato socioeconómico del capital humano	71,10%	85,00%	19,55%
Intensidad de la relación con la empresa	78,71%	81,25%	3,23%
Titulación / Nivel de estudios	34,20%	86,67%	153,41%

Fuente: Elaboración propia a partir de Echeverry et al. (2007) y encuestas 2014

Diagnóstico 2006: Se observa que la sustituibilidad de las personas es muy baja en el personal administrativo y docentes de carrera, pero relativamente considerable en docentes ocasionales. De acuerdo con la ubicación de su vivienda, el personal de la Universidad reside en estratos socioeconómicos altos. La intensidad de su relación con la empresa es muy alta. Además, son personas con muy buena formación en docentes de carrera y buena formación en administrativos y docentes ocasionales.

Diagnóstico 2014: Se observa que la sustituibilidad de las personas es muy baja en docentes de carrera, relativamente baja en docentes ocasionales, pero considerable en el personal administrativo. De acuerdo con la ubicación de su vivienda, el personal de la Universidad reside en estratos socioeconómicos altos. La intensidad de su relación con la empresa es muy alta. Además, son personas con alta formación en docentes de carrera, muy buena formación en docentes ocasionales y buena formación en los administrativos.

Evaluación de impacto: La variable tipología del personal estudia cuatro indicadores, el primero es la sustituibilidad del personal, y para cuantificarlo se usó la frecuencia relativa acumulada de tener un tiempo de vinculación con la Universidad menor a 5 años. En los administrativos se observa que éste porcentaje aumentó de 1.8% en 2006 a 46,09% en 2014. El incremento es significativo, lo cual refleja una alta sustituibilidad. Esto se puede explicar teniendo en cuenta el incremento en la planta de personal y los funcionarios jubilados en los últimos años. Al contrario de los administrativos, la sustituibilidad en los docentes de carrera y docentes ocasionales ha disminuido notoriamente. Al revisar los programas del P.D.I. se puede afirmar que ninguno de los programas del P.D.I. busca la sustituibilidad del personal, todo lo contrario, propende por el crecimiento de éste, tanto en volumen como en cualificación. Además, como lo expresó Echeverry et al. (2007, p 179), la estructura organizacional, los acuerdos, reglamentos internos, las leyes y los nuevos actos administrativos de la Universidad del Quindío, favorecen la estabilidad de su capital humano.

El indicador, valor añadido al cliente, analizado a partir del estrato socioeconómico, tuvo un pequeño incremento en administrativos, una no significativa disminución en los docentes de carrera pero sí un muy buen incremento en los docentes ocasionales. Aun cuando ninguno de los programas del P.D.I. busca impactar directamente éste indicador, sí existen algunos, que en forma indirecta lo afectan. Entre estos se encuentran la cualificación de docentes, investigadores y administrativos, y la generación de recursos y gestión financiera. La razón radica en que estos programas conducen al mejoramiento de las condiciones económicas del capital humano. Se observa que a pesar que los docentes ocasionales manifiestan que su remuneración no

está muy acorde al cargo, dicha remuneración si les ha permitido mejorar el estrato socioeconómico del lugar de residencia.

El porcentaje de personas contratadas 40 horas/semana, criterio usado para evaluar el indicador intensidad de la relación con la empresa, aumentó en los administrativos y docentes ocasionales, pero disminuyó en los docentes de carrera, es decir, que han ingresado más docentes de planta pero con contratación de medio tiempo (Ver anexo 1_Población). Es posible que éste tipo de contratación esté influenciando en nivel de implicación con la estrategia empresarial. Entre los programas del P.D.I. que podrían impactar éste indicador está la optimización de la planta de personal docente y administrativo, lo que indica que ésta presentando un impacto negativo, poco significativo, en los docentes de planta, pero positivo en los administrativos y docentes ocasionales.

La titulación/nivel de estudios, evaluado a partir de la frecuencia relativa acumulada de especialista, magister, doctorado y posdoctorado, reflejo aumentos significativos en docentes de carrera, casi el 20%, y docentes ocasionales, más del 150%. Sin embargo, en los administrativos este aumento no se presentó, por el contrario, tuvo una disminución porcentual del 13%. Claro ésta, que tampoco es algo que deba preocupar, por cuanto el nivel básico esperado en los administrativos es el de tecnólogo o profesional, y en los administrativos el porcentaje de funcionarios con niveles hasta profesional aumento en un 12% (Echeverry et al. (2007); Encuestas 2014).

Se puede afirmar, entonces, que la ampliación de la planta de personal docente y administrativa, cualificación de docentes, investigadores y administrativos, y generación de recursos y gestión financiera, han tenido impactos positivos en la variable tipología del personal. Es de anotar que de acuerdo a la estructura organizacional de la universidad, ésta propende por la estabilidad laboral de sus recurso humano, razón por la cual los indicadores de sustituibilidad son bajos, excepto por el personal administrativo que ha tenido un aumento significativo en éste indicador, pero es probable que sea debido, precisamente al aumento del personal o a un relevo generacional. Adicional, las nuevas políticas de apoyo a los docentes ha permitido el aumento en el nivel de estudios de estos.

7.6.4 Competencia de las personas

Es el conjunto de conocimientos técnicos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal y con los cuales se busca que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Echeverry et al, 2007)

Para la elaboración de esta variable, se tienen en cuenta las competencias y niveles de educación esperados en el personal por la organización. Las respuestas a la encuesta se organizan en tablas de distribución de frecuencia. La tabla 10 muestra los diferentes indicadores evaluados en 2006 y 2014 y además el criterio estadístico que permite medir el indicador.

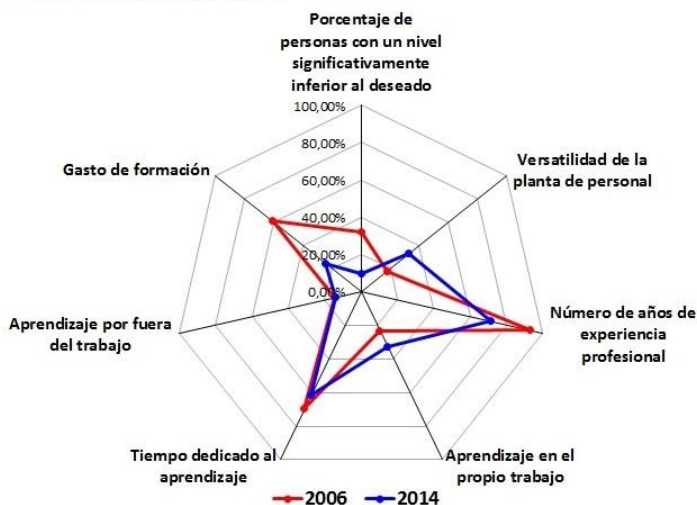
Tabla 10. Criterios para evaluar la variable competencia de las personas.

INDICADOR	CRITERIO USADO
Porcentaje de personas con un nivel significativamente inferior al deseado	Nivel de formación deseado como mínimo es de tecnólogo para administrativos, Magister para docentes de carrera y Especialización para Docentes Ocasionales
Versatilidad de la planta de personal	Promedio de las distribuciones relativas acumuladas de Muy alta y Alta en el cuestionario de evaluación de conocimientos en idiomas, informática e investigación.
Número de años de experiencia profesional	Frecuencia relativa acumulada de más de 5 años de experiencia profesional
Aprendizaje en el propio trabajo	Frecuencia relativa del capital humano que se forma en la empresa para el mejoramiento de sus competencias.
Tiempo dedicado al aprendizaje	Frecuencia relativa acumulada de más de 30 horas
Aprendizaje por fuera del trabajo	Frecuencia relativa del capital humano que se forma fuera de la empresa para el mejoramiento de sus competencias.
Gasto de formación	Frecuencia relativa referente a que los gastos de formación son asumidos por ambos (la Universidad y recursos propios)

Fuente: Elaboración propia.

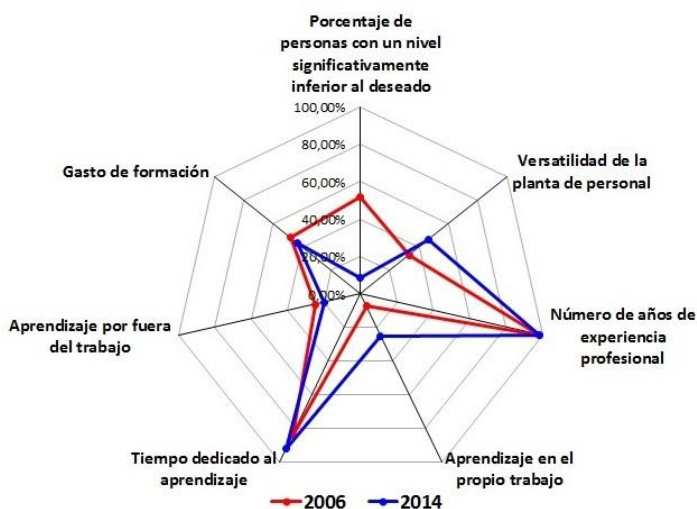
Ilustración 12. Competencia de las personas 2006 – 2014.

Administrativos



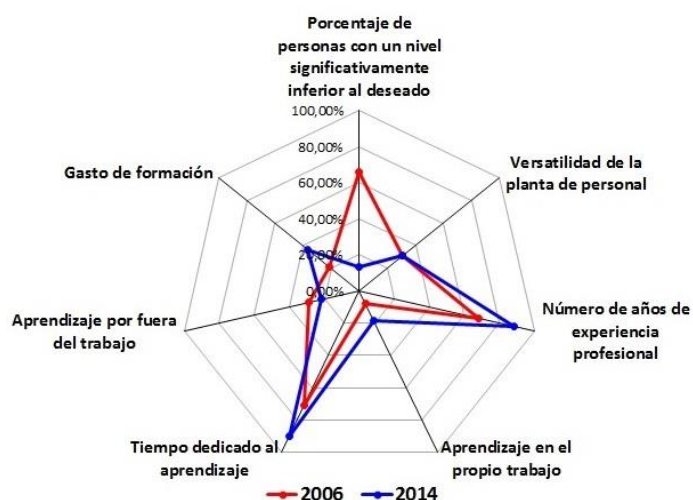
INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Porcentaje de personas con un nivel significativamente inferior al deseado	32,20%	9,57%	-70,29%
Versatilidad de la planta de personal	17,87%	32,75%	83,32%
Número de años de experiencia profesional	92,80%	71,30%	-23,16%
Aprendizaje en el propio trabajo	23,20%	33,04%	42,43%
Tiempo dedicado al aprendizaje	69,70%	61,74%	-11,42%
Aprendizaje por fuera del trabajo	14,30%	13,91%	-2,71%
Gasto de formación	60,70%	24,35%	-59,89%

Docentes de Carrera



INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Porcentaje de personas con un nivel significativamente inferior al deseado	51,80%	8,33%	-83,91%
Versatilidad de la planta de personal	33,30%	46,67%	40,14%
Número de años de experiencia profesional	98,20%	98,33%	0,14%
Aprendizaje en el propio trabajo	7,10%	25,00%	252,11%
Tiempo dedicado al aprendizaje	83,90%	91,67%	9,26%
Aprendizaje por fuera del trabajo	25,00%	20,00%	-20,00%
Gasto de formación	48,20%	43,33%	-10,10%

Docentes Ocasionales



INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Porcentaje de personas con un nivel significativamente inferior al deseado	65,80%	13,33%	-79,74%
Versatilidad de la planta de personal	30,70%	30,70%	0,00%
Número de años de experiencia profesional	68,40%	88,33%	29,14%
Aprendizaje en el propio trabajo	7,90%	18,33%	132,07%
Tiempo dedicado al aprendizaje	71,10%	90,00%	26,58%
Aprendizaje por fuera del trabajo	28,90%	21,67%	-25,03%
Gasto de formación	21,10%	36,67%	73,78%

Fuente: Elaboración propia a partir de Echeverry et al. (2007) y encuestas 2014

Diagnóstico 2006: Se observa que es bajo el número de personas que tienen una formación inferior a la de tecnólogo en administrativos, aceptable el porcentaje de docentes de carrera con nivel menor al de maestría pero con cierta consideración el porcentaje de docentes ocasionales con nivel menor al de especialización. Respecto a la formación en idiomas, informática e investigación es relativamente bajo, especialmente en administrativos. En cambio, la experiencia profesional es muy alta en administrativos y docentes de carrera, en docentes ocasionales es alta dicha experiencia. El aprendizaje en el propio trabajo es bajo, especialmente los docentes. Sin embargo, el tiempo que dedican al aprendizaje es alto. Los docentes en especial son comprometidos con el mejoramiento de sus competencias, incluso están dispuestos a hacerlo con sus propios recursos y por fuera de la universidad.

Diagnóstico 2014: Se observa que es muy bajo el número de personas que tienen una formación inferior a la deseada, tanto para administrativos, docentes de carrera y docentes ocasionales. Respecto a la formación en idiomas, informática e investigación es aceptable en todo el personal. La experiencia profesional sigue siendo muy alta, especialmente en docentes. El aprendizaje en el propio trabajo, aun cuando es bajo, tiene un aumento significativo, comparado con el 2006. El tiempo que dedican al aprendizaje es alto. Los docentes en especial son comprometidos con el

mejoramiento de sus competencias, y los gastos de formación ahora son compartidos con la Universidad, pues ésta está asumiendo parte de los gastos que requiere su formación, ya sea por fuera o al interior de la misma.

Evaluación de impacto: La variable competencia de las personas cuenta con siete indicadores, el primero de ellos, porcentaje de personas con un nivel significativamente inferior al deseado, ha disminuido porcentualmente tanto en administrativos (70%), docentes de carrera (84%) y docentes ocasionales (80%). Por lo tanto el programa de la cualificación de docentes, investigadores y administrativos ha tenido un impacto muy alto. Esto, además corrobora lo obtenido en el indicador titulación/Nivel de estudios en la variable tipología del personal.

La versatilidad de la planta de personal, segundo indicador, medido a partir del promedio de las distribuciones relativas acumuladas de muy alta y alta en el cuestionario de evaluación de conocimientos en idiomas, informática e investigación, arroja incrementos porcentuales del 83% para administrativos y del 40% para docentes de carrera. En el caso de los docentes ocasionales no se presentó incremento pero tampoco hubo disminución.

Los años de experiencia profesional han disminuido porcentualmente para los administrativos en 23%, ha aumentado discretamente en docentes de carrera (0,14%) pero si considerablemente en docentes ocasionales, casi el 30%. Lo anterior corrobora los resultados obtenidos en el indicador de sustituibilidad de las personas. Es decir, la universidad propende por la estabilidad de su personal, en particular el docente. El porcentaje de personas que se forma en la empresa para el mejoramiento de sus competencias, es decir, el aprendizaje en el propio trabajo, tuvo un incremento porcentual del 40% en administrativos, del 252% en docentes de carrera y del 132% en docentes ocasionales.

El tiempo dedicado al aprendizaje, como era de esperarse, tuvo incrementos porcentuales en los docentes, del 9% en los de carrera y de casi el 27% en los ocasionales. A diferencia de los administrativos, que desafortunadamente presentaron una disminución porcentual del 11%. Los resultados reflejan que el aprendizaje por fuera

del trabajo disminuyó porcentualmente tanto en administrativos (2,71%), como en docentes de carrera (20%) y en docentes ocasionales (25%).

El indicador gasto de formación, medido a partir de la frecuencia relativa de los gastos de formación asumidos por ambos (la Universidad y recursos propios), sufrió disminuciones porcentuales para administrativos (casi el 60%), puesto que los gastos asumidos con recursos propios pasaron del 19,6% al 62,6%. Los docentes de carrera también tuvieron una disminución porcentual del 10% en los gastos de formación asumidos por ambos, la razón radica en que los gastos para formación cubiertos por la Universidad paso del 8,9%, en 2006, al 16,7% en 2014, (Echeverry et al. 2007 y resultados encuestas 2014).

Para el caso de los docentes ocasionales se observa un incremento porcentual de casi el 74%, de hecho, al revisar los datos, se observa que en el 2006 el 78,9% de los docentes ocasionales cubría los gastos de su formación con recursos propios, mientras que para el 2014, esta cifra disminuyó al 61,7%. Adicional, en el 2006, el 21,1% de los docentes cubría los gastos de su formación con recursos propios y de la universidad, para el 2014 esta cifra aumento al 36,7%, presentando un incremento porcentual de casi el 74%.

Lo anterior refleja que los programas desarrollo de servicios educativos para la formación del talento humano, la cualificación de docentes, investigadores y administrativos, el desarrollo de la investigación, y la adquisición y/o desarrollo de instrumentos didácticos, dotación y actualización de tecnología y medios informáticos, han impactado muy positivamente a la variable competencia de las personas del capital humano de la universidad. En especial a los docentes, y más aun a los docentes ocasionales, que ha reflejado un aumento significativo en su cualificación, por cuanto se sienten apoyados por la Universidad para el mejoramiento en su formación profesional.

7.6.5 Liderazgo

Capacidad que tiene el equipo directivo en influir con sus decisiones y comportamientos, la operación de la empresa y su cultura organizacional (Echeverry et al, 2007).

En la medición de esta variable, se toma en cuenta indicadores que determinan competencias de liderazgo. Las respuestas a la encuesta se organizan en tablas de distribución de frecuencia. La tabla 11 muestra los diferentes indicadores evaluados en 2006 y 2014 y además el criterio estadístico que permite medir el indicador.

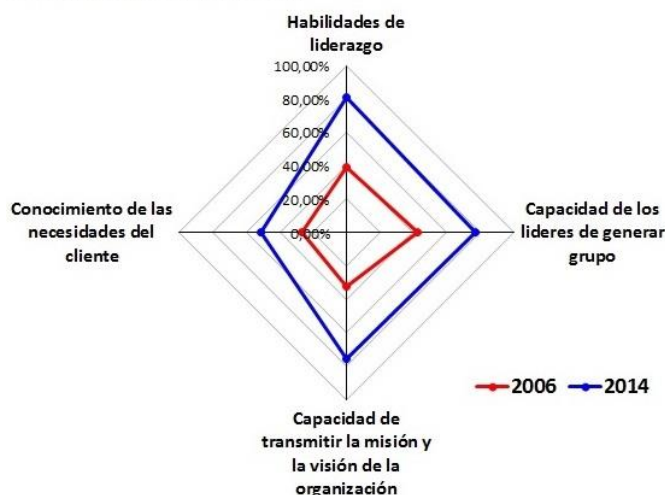
Tabla 11. Criterios para evaluar la variable liderazgo.

INDICADOR	CRITERIO USADO
Habilidades de liderazgo	Frecuencia relativa acumulada de liderazgo alto y muy alto que ejercen las directivas de la universidad
Capacidad de los líderes de generar grupo	Frecuencia relativa acumulada de trabajo en grupo propiciado por directivos y superior inmediato
Capacidad de transmitir la misión y la visión de la organización	Frecuencia relativa de divulgación de la misión y la visión institucional en forma suficiente
Conocimiento de las necesidades del cliente	Frecuencia relativa de los programas académicos acordes con las necesidades de la región

Fuente: Elaboración propia.

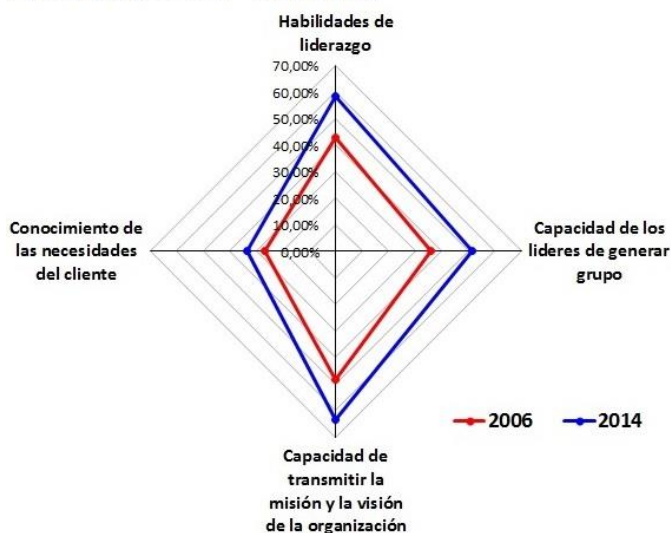
Ilustración 13. Liderazgo 2006 – 2014.

Administrativos



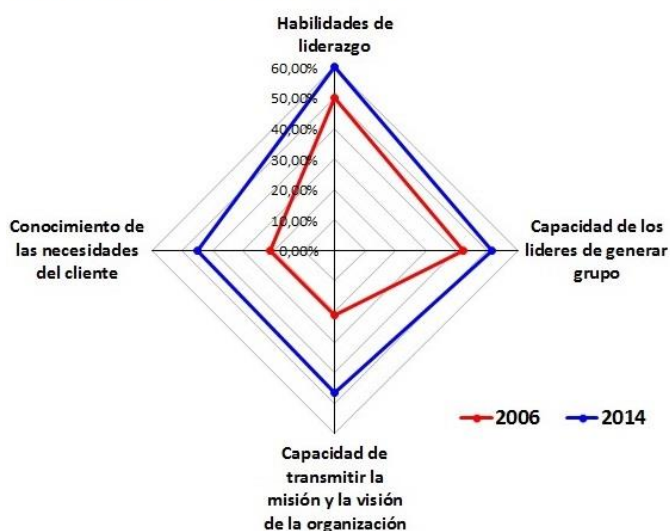
INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Habilidades de liderazgo	39,30%	80,87%	105,77%
Capacidad de los líderes de generar grupo	42,90%	77,39%	80,40%
Capacidad de transmitir la misión y la visión de la organización	32,10%	75,65%	135,68%
Conocimiento de las necesidades del cliente	26,80%	51,30%	91,43%

Docentes de Carrera



INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Habilidades de liderazgo	42,80%	58,33%	36,29%
Capacidad de los líderes de generar grupo	35,70%	51,67%	44,72%
Capacidad de transmitir la misión y la visión de la organización	48,20%	63,33%	31,40%
Conocimiento de las necesidades del cliente	26,80%	33,33%	24,38%

Docentes Ocasionales



INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Habilidades de liderazgo	50,00%	60,00%	20,00%
Capacidad de los líderes de generar grupo	42,10%	51,67%	22,72%
Capacidad de transmitir la misión y la visión de la organización	21,10%	46,67%	121,17%
Conocimiento de las necesidades del cliente	21,10%	45,00%	113,27%

Fuente: Elaboración propia a partir de Echeverry et al. (2007) y encuestas 2014

Diagnóstico 2006: Se observa que las habilidades de liderazgo que ejerce el grupo directivo de la universidad y su capacidad para propiciar el trabajo en grupo son aceptables. De igual forma se destaca que la capacidad para divulgar la misión y visión de la universidad es apenas aceptable y se manifiesta que los programas académicos ofrecidos por la Universidad del Quindío no están acordes con las necesidades del cliente.

Diagnóstico 2014: Se observa que las habilidades de liderazgo que ejerce el grupo directivo de la universidad y su capacidad para propiciar el trabajo en grupo son muy buenas. De igual forma se destaca que la capacidad para divulgar la misión y visión de la universidad es ya mucho mejor, sin embargo, los programas académicos ofrecidos por la Universidad del Quindío son relativamente acordes con las necesidades del cliente.

Evaluación de impacto: La variable liderazgo presentó un incremento, tanto en administrativos, docentes de carrera y docentes ocasionales, en los cuatro indicadores que se midieron.

Las habilidades de liderazgo, medida a partir de la frecuencia relativa acumulada de liderazgo alto y muy alto que ejercen las directivas de la universidad, presentó un incremento porcentual de más del 100% en administrativos, seguida de los docentes de carrera con un 36% y por último en los docentes ocasionales con un incremento porcentual del 20%. El tener ocho programas acreditados, políticas de extensión, investigación e internacionalización, reflejan la credibilidad que tienen las directivas de la universidad.

La capacidad de los líderes de generar grupo, como otro de los indicadores del liderazgo, medido a partir de la frecuencia relativa acumulada de trabajo en grupo propiciado por directivos y superior inmediato, presentó un incremento porcentual del 80% en administrativos, seguido de los docentes de carrera con un 44% y de un 22% en docentes ocasionales. Esto significa que los directivos y superiores inmediatos, es decir los líderes, si propician la generación de grupos.

El programa difusión y comunicación de, la misión y logros de la universidad, ha tenido un impacto muy positivo en el indicador capacidad de transmitir la misión y la visión de la organización. Las variaciones porcentuales han sido de más del 120% en administrativos y docentes ocasionales, y del 30% en docentes de carrera.

El conocimiento de las necesidades del cliente, indicador que se mide a partir de la frecuencia relativa de los programas académicos acordes con las necesidades de la región, también presentó incrementos porcentuales significativos tanto en administrativos (91%), docentes de carrera (24%) y docentes ocasionales (113%). Es

decir, más porcentaje del capital humano considera que los programas académicos que ofrece la universidad están acorde con las necesidades del medio.

Se puede afirmar, entonces, que el liderazgo de las directivas de la Universidad del Quindío es muy alto. Luego, los programas: desarrollo pedagógico, redefinición de la modalidad a distancia, proyección social, y desarrollo regional, han tenido un impacto positivo, pues, para tener resultados satisfactorios, requieren de un liderazgo reconocido.

7.6.6 Trabajo en equipo

También llamados grupos de trabajo, conformados por distintas personas de una misma organización, con el fin de complementar los conocimientos y perspectivas de los individuos y así llegar a las metas esperadas con mayor efectividad (Echeverry et al, 2007).

Se determina en esta variable aspectos que permiten medir la participación del personal en los grupos de trabajo y el grado de percepción que tienen frente a la efectividad de estos. Las respuestas se organizan a partir de distribución de frecuencia.

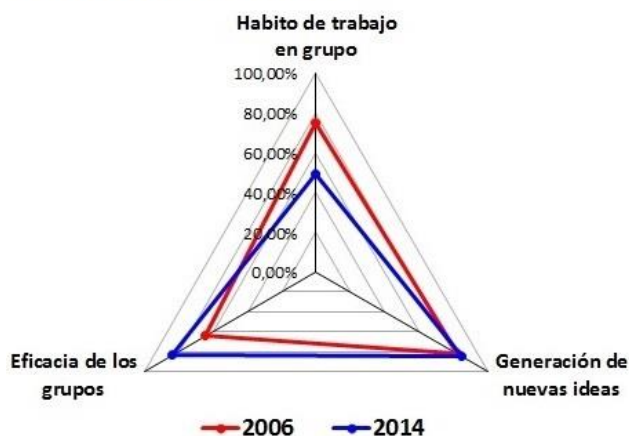
Tabla 12. Criterios para evaluar la variable trabajo en equipo.

INDICADOR	CRITERIO USADO
Habito de trabajo en grupo	Frecuencia relativa acumulada de participar en al menos un grupo , equipo de trabajo asociación, agremiación, etc.
Generación de nuevas ideas	Frecuencia relativa acumulada de participar siempre o algunas veces en planes de mejoramiento de la dependencia
Eficacia de los grupos	Frecuencia relativa de un cumplimiento bueno del plan de acción de la dependencia
Resolución de problemas complejos	Número de grupos de investigación constituidos en la Universidad del Quindío
Innovación	Numero de programas académicos

Fuente: Elaboración propia.

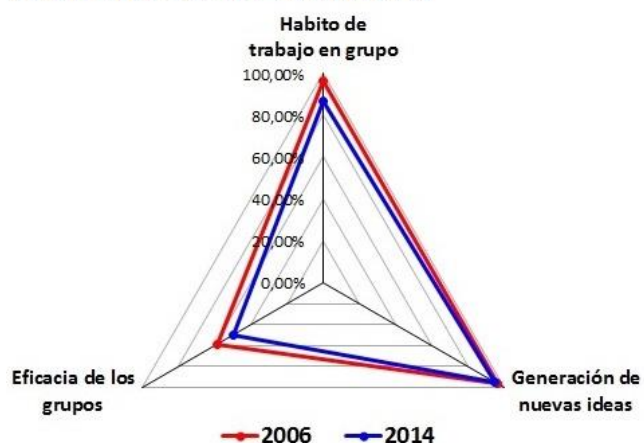
Ilustración 14. Trabajo en equipo 2006 – 2014.

Administrativos



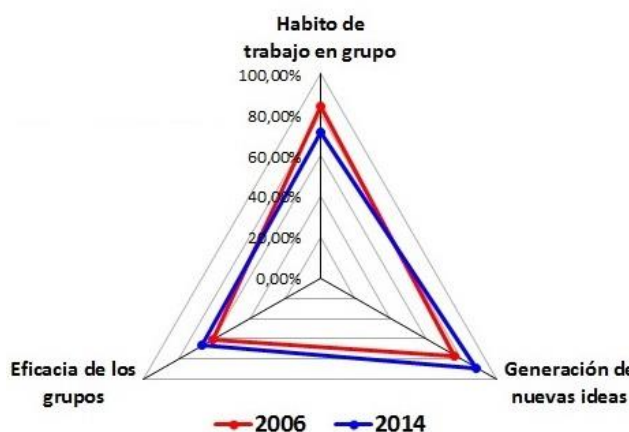
INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Habito de trabajo en grupo	75,00%	49,57%	-33,91%
Generación de nuevas ideas	82,20%	84,35%	2,61%
Eficacia de los grupos	64,30%	83,48%	29,83%

Docentes de Carrera



INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Habito de trabajo en grupo	96,40%	86,67%	-10,10%
Generación de nuevas ideas	96,40%	95,00%	-1,45%
Eficacia de los grupos	58,90%	50,00%	-15,11%

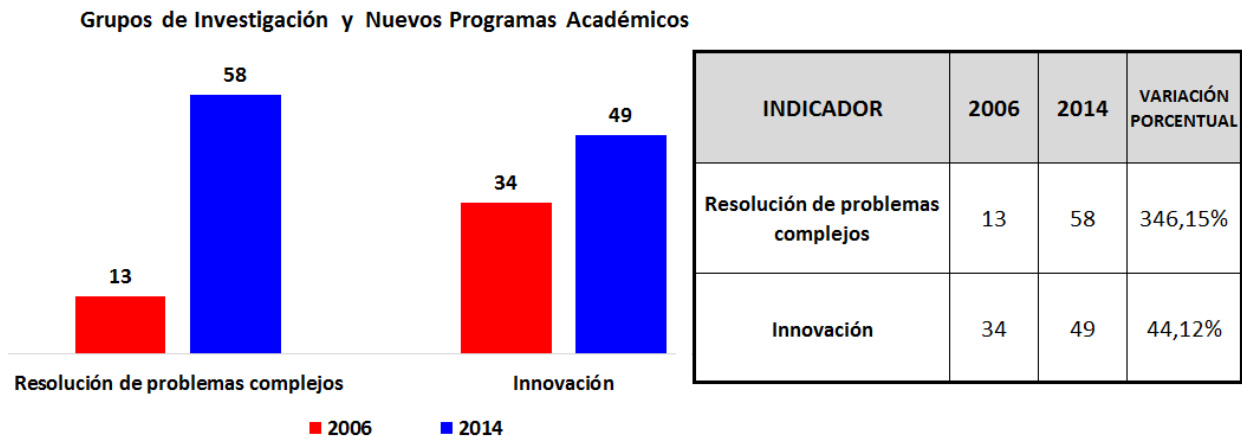
Docentes Ocasionales



INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Habito de trabajo en grupo	84,20%	71,67%	-14,89%
Generación de nuevas ideas	76,30%	88,33%	15,77%
Eficacia de los grupos	60,50%	66,67%	10,19%

Fuente: Elaboración propia a partir de Echeverry et al. (2007) y encuestas 2014

Ilustración 15. Grupos de investigación y programas académicos 2006 – 2014.



Fuente: Elaboración propia a partir de Echeverry et al. (2007), Colciencias (2014), Oficina de comunicaciones (2014) y la Unidad Curricular (2014).

Diagnóstico 2006: Se observa que el personal de la Universidad del Quindío trabaja en grupo, además participa en los planes de mejoramiento de sus dependencias y la universidad en general, y considera que los grupos de trabajo son eficaces, pues es bueno el cumplimiento de los planes de acción. Adicional a lo anterior, el número de grupos de investigación, que permite resolver problemas complejos es aceptable, pues significa que son casi 2 grupos de investigación por facultad. Por último, la innovación, responsable básicamente de ofertar programas académicos a la sociedad, cuenta con un muy buen número de programas académicos.

Diagnóstico 2014: Se observa, de nuevo, que el personal de la Universidad del Quindío trabaja en grupo, además tiene una muy buena participación en los planes de mejoramiento de sus dependencias y la universidad en general, y considera que los grupos de trabajo son eficaces, pues es bueno el cumplimiento de los planes de acción. Adicional a lo anterior, el número de grupos de investigación, que permite resolver problemas complejos es excelente, pues significa que son más de 8 grupos de investigación, en promedio, por facultad. Adicional, es de resaltar que de los 58 grupos oficialmente constituidos en la universidad, 40 están inscritos ante Colciencias y distribuidos de la siguiente manera: tres grupos en categoría A1, dos en categoría A,

nueve grupos en categoría B, catorce grupos en categoría C y doce en categoría D, (Colciencias, 2014). Por último, la innovación, ha permitido la oferta de un número considerable de nuevos programas académicos, los cuales impactan, no solo al departamento, si no a la región y el país.

Evaluación de impacto: La variable trabajo en equipo se evaluó a través de cinco indicadores. El primero de ellos es el hábito de trabajo en grupo, medido por medio de la frecuencia relativa acumulada de participar en al menos un grupo, equipo de trabajo, asociación, agremiación, etc. Los resultados muestran que, tanto administrativos, docentes de carrera como docentes ocasionales, participan menos en grupos. Este resultado explica por qué no es tan fácil lograr que las personas pertenezcan a un comité o consejo en la universidad.

La generación de nuevas ideas, otro de los indicadores de la variable, trabajo en equipo, medido a partir de la frecuencia relativa acumulada de participar siempre o algunas veces en planes de mejoramiento de la dependencia, no presentó variaciones significativas. En los administrativos presentó un incremento porcentual muy leve, 2,61%, (del 82% en 2006 al 84% en 2014), los docentes de carrera presentaron una pequeña disminución porcentual (del 96% en 2006 al 95% en 2014), sin embargo es de resaltar la alta participación en los planes de mejoramiento. La participación, en cambio, en planes de mejoramiento, de los docentes ocasionales aumento del 76% al 88%, con un incremento porcentual de casi el 16%.

Estos resultados muestran que los programas desarrollo pedagógico, desarrollo de servicios educativos para la formación del talento humano, y el desarrollo regional, que deben ser el resultado de los planes de mejoramiento, no han tenido un gran impacto positivo en administrativos y docentes de carrera. Sin embargo, cuando los porcentajes de participación en los planes de mejoramiento son tan altos, no es fácil que aumenten más. En cambio el impacto en docentes ocasionales ha sido satisfactorio, pues el porcentaje de participación en planes de mejoramiento ha aumentado en buena proporción.

La eficacia de los grupos, evaluada a partir de la frecuencia relativa de un cumplimiento bueno del plan de acción de la dependencia, arrojó un incremento, tanto

en administrativos (del 64% en 2006 al 83% en 2014), como en docentes ocasionales (del 60% en 2006 al 66% en 2014). Estos son incrementos porcentuales del 29% y 10% respectivamente. Esto significa que más capital humano en estos dos grupos considera un cumplimiento bueno en el plan de acción de su dependencia. En los docentes de carrera se observa, en cambio, una disminución del casi el 59%, en 2006, al 50% en 2014. Además se observa que los porcentajes en ambos momentos no son de hecho muy grandes, lo que indica que los docentes de carrera son los que menos creen en el cumplimiento en el plan de acción de su programa, es decir, son los más críticos.

Luego, los programas de gestión, tales como: gestión de la calidad curricular, gestión ambiental, planeación, evaluación y seguimiento de la actividad educadora, y gestión de la acreditación de la calidad de la educación, tiene impactos positivos en los administrativos y docentes ocasionales, pero no así en los docentes de carrera. Esta crítica, por parte de los docentes de carrera, puede ser una consecuencia de la disminución del nivel de implicación con la estrategia empresarial.

La resolución de problemas complejos, medida a partir del número de grupos de investigación, arrojó unos resultados muy positivos. El número de grupos de investigación pasó de 13 en 2006 a 58 en 2014, presentando un incremento de casi el 350%. De hecho, ante Colciencias, la Universidad del Quindío tiene inscritos 40 grupos: 3 en categoría A1, 2 en A, 9 en B, 14 en C y 12 en D, (Colciencias, 2014). Además, 19 están oficialmente constituidos en la universidad (ver Anexo 12_Graficas de diagnóstico 2014). Esto significa que el programa desarrollo de la investigación ha impactado notablemente, en forma positiva, el indicador resolución de problemas complejos.

Por último, el indicador innovación, medido a partir del número de programas académicos, presentó un incremento porcentual del 44%, es decir de 34 programas en 2006, paso a 49 en 2014. Dicho número corresponde a programas de pregrado y posgrado. Esta información refleja que el programa desarrollo pedagógico, con los objetivos de impulsar la modernización pedagógica y curricular acorde con las demandas sociales, históricas, culturales, políticas, económicas, filosóficas, científicas y tecnológicas, han producido un impacto positivo en la innovación.

7.6.7 Estabilidad laboral

Probabilidad que tiene el personal de perder su empleo y la empresa de que las personas abandonen su trabajo, llevándose con ellos los conocimientos, habilidades, etc. que hayan adquirido durante su trayectoria en la organización (Echeverry et al, 2007)

Esta variable tiene en cuenta los aspectos que las personas determinan como importantes para su estabilidad laboral. Las respuestas a la encuesta se organizan en tablas de distribución de frecuencia. La tabla 13 muestra los diferentes indicadores evaluados en 2006 y 2014 y además el criterio estadístico que permite medir el indicador.

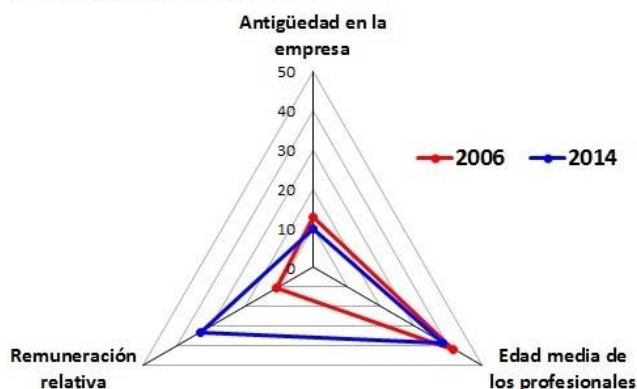
Tabla 13. Criterios para evaluar la variable estabilidad laboral.

INDICADOR	CRITERIO USADO
Antigüedad en la empresa	Tiempo promedio (en años) de vinculación con la Universidad de forma ininterrumpida.
Edad media de los profesionales	Edad promedio (en años) de las personas
Remuneración relativa	Frecuencia relativa de una remuneración acorde al cargo (escrita como entero pero representando porcentaje)

Fuente: Elaboración propia.

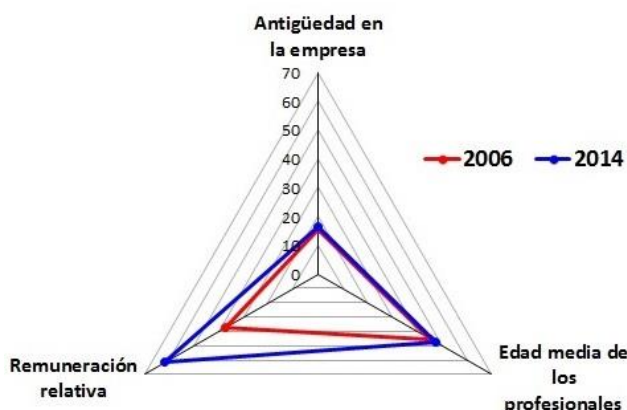
Ilustración 16. Estabilidad laboral 2006 – 2014.

Administrativos



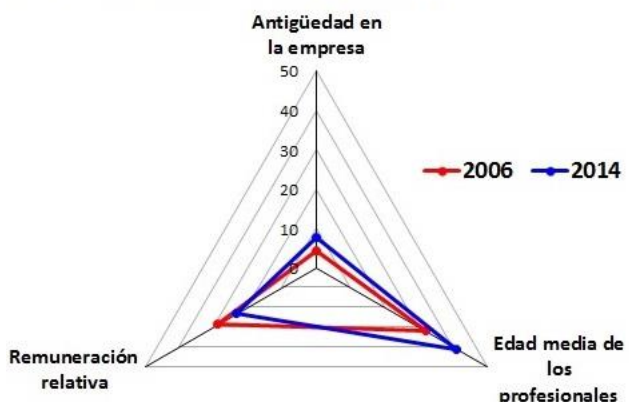
INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Antigüedad en la empresa	12,97	9,94	-23,37%
Edad media de los profesionales	41,60	38,37	-7,77%
Remuneración relativa	10,70	33,04	208,82%

Docentes de Carrera



INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Antiguëdad en la empresa	15,42	16,38	6,19%
Edad media de los profesionales	45,40	47,58	4,81%
Remuneración relativa	37,50	61,67	64,44%

Docentes Ocasionales



INDICADOR	2006	2014	VARIACIÓN PORCENTUAL
Antiguëdad en la empresa	4,17	7,62	82,65%
Edad media de los profesionales	32,10	41,25	28,50%
Remuneración relativa	28,90	23,33	-19,26%

Fuente: Elaboración propia a partir de Echeverry et al. (2007) y encuestas 2014

Diagnostico 2006: Se observa que la antigüedad promedio en administrativos y docentes de carrera es de casi 14 años, lo que indica muy buena estabilidad. Para el caso de los docentes ocasionales, este tiempo es relativamente más bajo. La edad promedio de administrativos y docentes de carrera es de casi 42 años, lo que corrobora la estabilidad, mientras que los docentes ocasionales tienen una edad promedio mucho menor, indicando que se encuentran en crecimiento personal y profesional. Los administrativos y docentes de carrera consideran que su remuneración está acorde al cargo, mientras que poco porcentaje de los docentes ocasionales considera estar de acuerdo con su remuneración.

Diagnostico 2014: Se observa que la antigüedad en administrativos disminuyó a casi 10 años, mientras que la antigüedad de los docentes aumentó considerablemente. De igual forma se corrobora que la edad promedio de los administrativos disminuyó en casi un 8%, mientras que la edad promedio de los docentes aumentó, en especial la de los docentes ocasionales. Esto refleja la estabilidad, pese a la contratación, de los docentes ocasionales es muy buena. La satisfacción por la remuneración es muy alta en administrativos y docentes de carrera, no así en docentes ocasionales, porque muy poco porcentaje de estos considera estar de acuerdo con su remuneración.

Evaluación de impacto: La variable estabilidad laboral se evalúa a partir de tres indicadores. El primero, la antigüedad en la empresa, se mide a partir del tiempo promedio (en años) de vinculación con la Universidad de forma ininterrumpida. Se observa que los docentes de carrera son quienes más tiempo tienen con la universidad, 15 años en 2006 y 16 años en 2014, sin embargo la variación porcentual, del 6%, no es tan significativa. En cambio, aunque los años de vinculación son los más bajos, de 4,17 años en 2006 a 7,62 en 2014, la variación porcentual si es la de mayor valor, 82%, para los docentes ocasionales. La situación para los administrativos era de esperarse por los resultados obtenidos en sustituibilidad, de casi 13 años en 2006 descendió a un poco menos de 10 años en 2014, con una disminución porcentual de aproximadamente el 24%.

Otro indicador asociado a la estabilidad laboral es la edad media de los profesionales, es decir del capital humano. Se observa que la edad media de los administrativos disminuyó de casi 42 años en 2006 a 38 años en 2014, con una disminución porcentual de aproximadamente el 8%. Este resultado no sorprende por cuanto se ha estado corroborando con los obtenidos en otros indicadores correlacionados. En cambio la edad media de los docentes de carrera y ocasionales aumentó. En los primeros la variación fue de 45 años en 2006 a casi 48 en 2014, variación porcentual del 4,81%; en los segundos la edad aumentó de 32 años en 2006 a 41 años en 2014, aumento porcentual del 28,5%. Esto corrobora el hecho que a la universidad le interesa la estabilidad y permanencia de sus funcionarios, en especial la de los docentes y, por lo tanto, el programa de bienestar de la comunidad universitaria, ha producido impactos positivos en sus profesionales.

El último indicador de ésta variable, que es la remuneración relativa, medida a partir de la frecuencia relativa de una remuneración acorde al cargo (escrita como entero pero representando porcentaje), muestra que en los administrativos aumento el porcentaje de personas que consideran que su remuneración está acorde al cargo. Paso del 10,7% en 2006 al 33% en 2014, con un aumento porcentual de más del 200%.

En los docentes de carrera paso del 37,5% en 2006 al 61,67% en 2014, con un aumento porcentual del 64%, lo cual refleja satisfacción en mayor porcentaje de los docentes de carrera. Para los docentes ocasionales los resultados no fueron de la misma forma. En 2006 el 28,9% de los docentes sentían que su remuneración está acorde al cargo, mientras que en 2014, está cifra disminuyó al 23,3% de satisfacción, con casi un 20% de disminución porcentual. Este hecho puede deberse a que esperan que sus condiciones contractuales o de vinculación mejoren, pues llevan más de 7 años, siendo docentes ocasionales. Otro aspecto que puede explicar ésta situación es el sentimiento de desigualdad que sienten en comparación a los docentes de carrera, teniendo en cuenta que realizan la misma labor, con la misma intensidad horaria (40 h/semana), pero devengan significativamente menos que los de carrera.

Con lo descrito anteriormente se observa que el programa de bienestar de la comunidad universitaria ha tenido un impacto positivo en todo el capital humano de la universidad, sin embargo el programa generación de recursos y gestión financiera ha logrado un muy buen impacto positivo en administrativos, buen impacto en docentes de carrera e impacto negativo en docentes ocasionales, pero estos últimos, se cree que es más por razones contractuales y de igualdad.

7.7 Análisis general

El Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2015, “Desafíos, sueños y compromisos con la sociedad” se diseñó en tres ejes estratégicos, excelencia académica, proyección social y gestión de la calidad. Los objetivos propuestos en los diferentes ejes estratégicos, se alcanzará a partir del cumplimiento de 21 programas, 8 para la excelencia académica, 6 para la proyección social y 7 para la gestión de la calidad.

Por otro lado, la evaluación o diagnóstico del capital humano, bajo el modelo Intelect, se realiza a partir de 6 variables y 33 indicadores. El número de indicadores por variable son: 10 en la primera, 4 en la segunda, 7 en la tercera, 4 en la cuarta, 5 en la quinta y 3 en la sexta.

Del estudio realizado en ésta investigación se pueden hacer las siguientes reflexiones:

- Los programas que más lograron impactar positivamente en el capital humano de la Universidad del Quindío fueron: ampliación y optimización de la planta de personal docente y administrativo, tercer eje estratégico (gestión de la calidad); cualificación de docentes, investigadores y administrativos, primer eje estratégico (excelencia académica); el desarrollo de servicios educativos para la formación del talento humano, primer eje estratégico (excelencia académica); el desarrollo de la investigación, primer eje estratégico (excelencia académica); gestión de la acreditación de la alta calidad de la educación, primer eje estratégico (excelencia académica); desarrollo regional, gestión internacional y proyección social, programas del segundo eje estratégico (proyección social), y, bienestar de la comunidad universitaria, tercer eje estratégico (gestión de la calidad).
- Las variables del capital humano que más se impactaron positivamente por los programas del P.D.I. fueron: liderazgo, y competencias de las personas. Sin embargo, las otras variables, satisfacción del personal, tipología del personal, trabajo en equipo y estabilidad laboral tuvieron impactos positivos en más del 80% de sus indicadores.
- Los indicadores que reflejaron mayor impacto de los programas fueron: reconocimiento y promoción, titulación / nivel de estudios, en especial los docentes, porcentaje de personas con un nivel significativamente inferior al deseado, disminuyo notablemente, todos los indicadores de liderazgo, tanto en administrativos como en docentes, resolución de problemas complejos, e Innovación.
- Los programas del P.D.I. con impactos muy bajos o negativos fueron: construcción de identidad, compromisos y sentido de pertenencia, y generación de recursos y gestión financiera.

- Los indicadores con impactos negativos, de mayor relevancia, fueron: nivel de implicación con la estrategia empresarial, especialmente los docentes de carrera, satisfacción general por trabajar en la empresa, sustituibilidad de las personas, específicamente en administrativos, y remuneración, específicamente en docentes ocasionales,
- El número de programas del P.D.I. que impactaron positivamente, ya sea a administrativos, docentes de carrera o docentes ocasionales, fueron 18 de los 21 programas, es decir el 85,7%, produjeron impactos positivos.
- Adicional a lo anterior, el rango de indicadores para los cuales se obtuvieron impactos positivos, varía entre 25 y 30, es decir entre el 76% y 91%.

8. Conclusiones

- Del diagnóstico del capital humano, bajo el modelo Intelect, de la Universidad del Quindío en el 2014 se puede concluir que:
 - ✓ Tiene una alta satisfacción, opacado un poco por la remuneración y, el reconocimiento y la promoción.
 - ✓ Son altamente preparados, comprometidos con la universidad y gozan de muy buena estabilidad.
 - ✓ Se preocupan por su crecimiento profesional, consideran que la universidad debe brindarles más apoyo para su formación.
 - ✓ Las directivas de la Universidad tienen un alto reconocimiento de liderazgo, por sus habilidades, su capacidad de propiciar el trabajo en grupo y el conocimiento de la necesidad del medio.
 - ✓ Trabajan en equipo y son muy eficaces, son generadores de nuevas ideas y están altamente calificados para resolver problemas complejos.
 - ✓ Gozan de una muy buena estabilidad laboral.
- De la evaluación del impacto de los programas del Plan de Desarrollo Institucional en el capital humano, diagnosticado bajo el modelo Intelect en los años 2006 y 2014, se puede concluir:

- ✓ En la variable, *satisfacción del personal*, los programas que tuvieron un impacto positivo fueron: la cualificación de docentes, investigadores y administrativos; el desarrollo de servicios educativos para formación del talento humano, la adquisición y/o desarrollo de instrumentos didácticos; dotación y actualización de tecnología y medios informáticos; y el desarrollo administrativo, descentralización y estructura orgánica institucional. Mientras que los programas de construcción de identidad, compromisos y sentido de pertenencia, y la generación de recursos y gestión financiera, no han tenido el impacto deseado. Los indicadores que más reflejan esto son satisfacción general por trabajar en la empresa, grado de seguridad que les ofrece el empleo, nivel de implicación con la estrategia empresarial y remuneración. Ésta última manifestada con mayor intensidad en los docentes ocasionales.
- ✓ En la variable, *tipología del personal*, los programas que tuvieron un impacto positivo fueron: la ampliación de la planta de personal docente y administrativa; cualificación de docentes, investigadores y administrativos; y la generación de recursos y gestión financiera. Es de anotar que de acuerdo a la estructura organizacional de la Universidad, ésta propende por la estabilidad laboral de su recurso humano, razón por la cual los indicadores de sustituibilidad son bajos, excepto por el personal administrativo que ha tenido un aumento significativo en éste indicador, pero es probable que sea debido, precisamente al aumento del personal o a un relevo generacional. Adicional, las nuevas políticas de apoyo a los docentes ha permitido el aumento en el nivel de estudios de estos.
- ✓ En la variable, *competencia de las personas*, los programas: desarrollo de servicios educativos para la formación del talento humano; cualificación de docentes, investigadores y administrativos; desarrollo de la investigación; y adquisición y/o desarrollo de instrumentos didácticos, dotación y actualización de tecnología y medios informáticos, la han impactado muy positivamente. En especial a los docentes, y más aun a los docentes ocasionales, que ha reflejado un aumento significativo en su cualificación,

por cuanto se sienten apoyados por la Universidad para el mejoramiento en su formación profesional.

- ✓ El *liderazgo* de las directivas de la universidad tiene muy buena credibilidad. Los programas: desarrollo pedagógico, redefinición de la modalidad a distancia, proyección social, y desarrollo regional, han tenido un impacto positivo, pues, para tener resultados satisfactorios, requieren de un liderazgo reconocido.
- ✓ En la variable, *trabajo en equipo*, los programas: desarrollo pedagógico; desarrollo de servicios educativos para la formación del talento humano, y el desarrollo regional, han permitido mantener altos niveles del trabajo en grupo. Además, los programas de gestión, tales como gestión de la calidad curricular; gestión ambiental; planeación, evaluación y seguimiento de la actividad educadora; y gestión de la acreditación de la calidad de la educación tiene impactos positivos en los administrativos y docentes ocasionales, pero no así en los docentes de carrera. Esta crítica, por parte de los docentes de carrera, puede ser una consecuencia de la disminución del nivel de implicación con la estrategia empresarial. Adicional a lo anterior, se observa que el desarrollo de la investigación ha impactado notablemente, en forma positiva, el indicador resolución de problemas complejos. Por último, el programa desarrollo pedagógico, con los objetivos de impulsar la modernización pedagógica y curricular acorde con las demandas sociales, históricas, culturales, políticas, económicas, filosóficas, científicas y tecnológicas, han producido un impacto positivo en la innovación.
- ✓ En la variable, *estabilidad laboral*, el programa de bienestar de la comunidad universitaria ha tenido un impacto positivo en todo el capital humano de la Universidad, sin embargo el programa, generación de recursos y gestión financiera ha logrado un impacto positivo magnifico en administrativos, buen impacto en docentes de carrera, pero un impacto negativo en docentes ocasionales. Se cree, que para éstos últimos, son por razones contractuales y de igualdad.

- El Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2015 “Desafíos, sueños y compromisos con la sociedad” de la Universidad del Quindío, ha tenido un impacto muy positivo en su capital humano, ya que entre el 76% y 91% de los indicadores, que evalúa dicho capital humano, bajo el modelo Intelect, fueron impactados positivamente por el 86% de los programas del P.D.I.

9. Prospectiva y recomendaciones del capital humano

De las conclusiones obtenidas en el capítulo anterior, se puede inferir que el capital humano de la Universidad del Quindío seguirá creciendo y fortaleciéndose. Esto significa que los esfuerzos que la institución ha estado realizando en los últimos diez años han surtido sus efectos. Entre estos esfuerzos se encuentran los actos administrativos, planes y proyectos que se enunciaron en el capítulo 2 del presente estudio.

Entre las recomendaciones que se sugiere, para el mayor crecimiento del capital humano, se encuentran:

- Mejorar las campañas de construcción de identidad, compromisos y sentido de pertenencia, especialmente en los docentes de carrera.
- Incrementar la generación de recursos y gestión financiera, con el propósito de apoyar la formación de los funcionarios administrativos; mejorar las condiciones salariales de los docentes ocasionales, teniendo en cuenta que desempeñan las mismas labores que los docentes de carrera.
- Fortalecer el desarrollo regional, con el propósito de proponer proyectos que impacten positivamente la calidad de vida de los ciudadanos de la región.

Como última recomendación, se sugiere continuar estudios de ésta naturaleza, con el objetivo de hacer seguimiento, no solo al capital humano sino también al capital estructural y al relacional, con el propósito de fortalecer el mayor capital de una institución Universitaria, su capital intelectual.

Referencias

- Agudelo R. D.A., Fernández G. A.F. (2008). Fundamentos de Matemáticas Financieras. Conceptos y aplicaciones. Impreso por Cargraphics S.A.
- Arango Serna, M.D., Pérez Ortega, G., Gil Gómez, H. (2008). Propuesta de Modelos de Gestión de Capital Intelectual: Una Revisión. Contaduría Universidad de Antioquia, 52, 105-130.
- Carazo Muriel, J. A. (2013). Euroforum, un modelo de formación artesanal que compite con todos y con nadie. Capital Humano, 279, 44 – 51. Recuperado de <http://www.euroforum.es/centro-desarrollo-directivo/wp-content/uploads/descargas/articulo-capital-humano.pdf>
- Colciencias, (2014). Grupos de investigación por institución. Consultado el 23 de julio de 2014 en <http://scienti.colciencias.gov.co:8083/ciencia-war/busquedaGruposPorInstitucion.do?d-16544-p=15>
- Congreso de Colombia. (1992). Ley 30 de Diciembre 28 de 1992, por el cual se Reglamenta el Servicio Público de la Educación Superior. Bogotá D.C. Ministerio de Educación Nacional. Recuperado el 12 de abril de 2014 de http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85860_archivo_pdf.pdf
- Consejo Superior, Universidad del Quindío (2005). Acuerdo N° 005 del 28 de febrero de 2005, por medio del cual se expide el Estatuto General de la Universidad del Quindío. Armenia, Quindío: Universidad del Quindío, Consejo Superior. Recuperado el 12 de abril de 2014 de http://portal.uniquindio.edu.co/ui/secgral/documentos/doc_institucional/estatu_gen_005_feb2805modf.pdf
- Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) (2001). Versión digital, Madrid, España. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=impacto>
- Echeverry Murillo, J.F., Pulgarin Giraldo, R. y Cataño Castro, F. (2007). Capital Humano: Evaluación y Medición, un Caso Práctico. Armenia: Rodríguez Espinosa, Jhon Alexander.

- Echeverry Murillo, J. F., Henao Mejía, N. y Donneys Beltran, O. A. (2003). Gestión del Conocimiento: Identificación y Características del Capital Humano en la Universidad del Quindío (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM. Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, Manizales, Colombia.
- Forero Cantor, G.A., Diaz Rojo, G. (2013). Impacto de las Actividades de Trabajo Autónomo sobre los Resultados Académicos de Estudiantes de Bajo Nivel Socioeconómico: El Caso del Municipio de Soacha. Revista de Economía del Caribe, 12, 156 – 181.
- Fundación Luis Vives, (2011). Metodología para la Medición del Impacto Cualitativo de los Programas de Inclusión Social. España: Proyecto Financiado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- González Millán, J.J., Rodriguez Diaz, M.T. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus Indicadores en la Universidad Pública. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, 43, 113 – 128.
- Google © (2014). Grafico Radial. Consultado el 27 de abril de 2014 en <https://support.google.com/drive/answer/1047430?hl=es>
- Jericó, Pilar. (1999). El Capital Intelectual y el Modelo Intellect. Boletín AECA, 48.
- Lovera Dávila, D.F. (2006). Aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento Intelect a las Actividades de Investigación del IIGEO-UNMSM. Revista del Instituto de Investigaciones FIGMMG, 9 (17), 129 – 135.
- Medina Hurtado, S., Zuluaga Laserna, E., López Pedroza, D. y Granda Marzo, F. (2010). Aproximación a la Medición del Capital Intelectual Organizacional Aplicando Sistemas de Lógica Difusa. Cuadernos de Administración, 23(40), 35-68.
- Mercado Salgado, P., Demuner Flores, M.R. y Nava Rogel, R.M. (2013). Medición de Capital Intelectual en Instituciones de Educación Superior. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 8(2), 652-658.

- Microsoft © (2014). Tipos de Gráficos Disponibles. Consultado el 27 de abril de 2014 de <http://office.microsoft.com/es-es/excel-help/tipos-de-graficos-disponibles-HA010342187.aspx#BMradarcharts>
- Microsoft © (2013). Excel 2013, Insertar, Gráficos, Radial.
- Moreno Ruiz, A. (2011). Revisión Crítica de los Modelos para la Gestión y Valoración de Intangibles (II). Contabilidad, (234), 72 – 83.
- Nevada Peña, D., López Ruiz, V.R. (2002). Indicadores de Capital Intelectual: El Caso de Entidades de Crédito. Partda Doble, Temas Contables y Empresariales, 132, 58 – 69.
- Tecnología, El País, Edición Digital. (2014). Facebook compra WhatsApp por más de 13.800 millones de euros. Recuperado el 29 de julio de 2014 de http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2014/02/19/actualidad/1392848898_360807.html
- Toro Jaramillo, I.D. y Parra Ramirez, R.D. (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación: cualitativa, cuantitativa. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Universidad del Quindío. (2013). Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo. Armenia, Quindío: Universidad del Quindío, Oficina de Gestión Humana. Disponible en http://portal.uniquindio.edu.co/dep/ghumana/images/stories/documentos/salud_ocupacional/sistema_gestion_seguridad_salud_en_el_trabajo.pdf
- Universidad del Quindío. (2012). Plan Estratégico 2012 – 2015 “Camino Hacia una Nueva Universidad en Respuesta a los Desafíos de la Sociedad”. Armenia, Quindío: Rectoría y Oficina de Planeación. Recuperado el 12 de abril de 2014 en http://web2.uniquindio.edu.co/dep/plandes/documentos/libros/plan_estrategico_2012_15/index.html
- Universidad del Quindío. (2005). Plan de Desarrollo Institucional 2005-2015: “Desafíos, sueños y Compromisos con la Sociedad”. Armenia, Quindío: Universidad del Quindío, Oficina de Planeación y Desarrollo. Disponible en

<http://web2.uniquindio.edu.co/dep/plandes/documentos/plandesainstitu2005-2015.pdf>

Universidad del Quindío, (2014). Boletín Estadístico, versión dos, marzo 20 de 2014. Armenia, Quindío: Oficina Planeación y Desarrollo.

Universidad del Quindío. (2014). Resolución de Rectoría N° 0331 del 10 de abril de 2014, Por Medio del Cual se Crea el Comité de Comunicación Estratégica y Mercadeo de la Universidad del Quindío. Armenia, Quindío: Rectoría. Disponible en <http://www.uniquindio.edu.co/uniquindio/dependencias/archivo/descargar-archivo.php?id=1421>

Universidad del Quindío, (2014). Funciones del Área de Gestión Humana. Armenia, Quindío: Área de Gestión Humana. Disponible en http://portal.uniquindio.edu.co/dep/ghumana/index.php?option=com_content&view=article&id=133&Itemid=37

Vargas Abadías, A. (1995). Estadística Descriptiva e Inferencial. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=RbaC-wPWqjsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Vida de Hoy, El Tiempo, Edición Digital. (2014). Las 50 Universidades de Colombia con Mayor Producción Científica. Recuperado el 11 de abril de 2014 de http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/educacion/las-50-universidades-de-colombia-con-mayor-produccion-cientifica_13814295-4